

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE SERVICIOS
MÚLTIPLES APROCAM, 2018

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR

MARIA RUTH ROJAS CUBAS

ASESOR

JORGE AUGUSTO MUNDACA GUERRA

<https://orcid.org/0000-0002-6793-3257>

Chiclayo, 2020

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES APROCAM, 2018

PRESENTADA POR:

MARIA RUTH ROJAS CUBAS

A la Facultad de ciencias empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR:

Valeria Tamara LLontop Hernandez

PRESIDENTE

Linda Marita Cruz Pupuche

SECRETARIO

Jorge Augusto Mundaca Guerra

VOCAL

DEDICATORIA

Dedicamos este proyecto de tesis a Dios y a nuestros padres. A Dios porque ha estado con nosotros en cada paso que damos, cuidándonos y dándonos fortaleza para continuar, a nuestros padres, quienes a lo largo de nuestra vida han velado por nuestro bienestar y educación siendo nuestro apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se nos presentara sin dudar ni un solo momento en nuestra inteligencia y capacidad.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, porque en sus aulas, recibimos el conocimiento intelectual y humano de cada uno de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales en la Escuela Profesional de Administración de Empresas. Especial agradecimiento a nuestro Asesor, el Mgtr. Jorge Augusto Mundaca Guerra por su visión crítica, conocimientos, experiencia y su motivación para lograr concluir con éxito el proyecto.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| AGRADECIMIENTO | 4 |
| LISTA DE FIGURAS..... | 8 |
| RESUMEN | 9 |
| ABSTRACT..... | 10 |
| I. INTRODUCCIÓN | 11 |
| II. MARCO TEÓRICO..... | 13 |
| 2.1 ANTECEDENTES..... | 13 |
| 2.2 BASES TEÓRICAS PLANEACIÓN ESTRATÉGICA..... | 16 |
| 2.3 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA..... | 16 |
| 2.3.1 EVALUACIÓN EXTERNA..... | 17 |
| 2.3.2 EVALUACIÓN INTERNA..... | 18 |
| 2.1.1 Elección de la gran estrategia | 21 |
| 2.1.2 EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA..... | 22 |
| 2.1.2.1 El balance scoredcard o cuadro de mando integral | 22 |
| 2.1.1.1 Elementos de un balance Scorecard..... | 22 |
| 2.1.1.2 Perspectiva del balance scoredcard..... | 23 |
| III. Metodología..... | 25 |
| 3.1 Tipo y nivel de investigación..... | 25 |
| 3.2 Diseño de investigación..... | 25 |
| 3.3 Unidad de análisis | 25 |
| 3.4 Criterios de selección | 25 |
| 3.5 Operacionalización de variables | 26 |
| 3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos..... | 28 |
| 3.7 Procedimientos..... | 28 |
| 3.8 Plan de procesamiento y análisis de datos..... | 28 |
| 3.9 Matriz de consistencia | 29 |
| 3.10 Consideraciones éticas | 30 |
| IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN | 31 |
| 4.1 Diagnóstico de la situación | 31 |
| 4.1.1 Situación actual de la empresa | 31 |
| 4.1.2 Análisis interno | 34 |

| | | |
|---------|--|----|
| 4.1.2.1 | AMOFHIT | 34 |
| 4.1.2.2 | Cadena de valor | 37 |
| 4.1.3 | Análisis externo | 43 |
| 4.1.3.2 | Análisis PESTE..... | 46 |
| 4.2 | Formulación de la estrategia | 53 |
| 4.2.1 | Análisis foda | 53 |
| 4.2.2 | Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)..... | 55 |
| 4.2.3 | Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)..... | 57 |
| 4.2.4 | Matriz del perfil competitivo (MPC)..... | 60 |
| 4.2.5 | Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas (MFODA)..... | 63 |
| 4.2.7 | Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (MPEYEA)..... | 67 |
| 4.2.8 | La matriz de la gran estrategia (MGE)..... | 69 |
| 4.3 | Elección de la estrategia | 70 |
| 4.3.2 | Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico..... | 72 |
| V. | PROPUESTA | 75 |
| 5.1 | DEFINIR LA EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA | 75 |
| 5.1.2 | Elaboración de los objetivos | 75 |
| 5.1.3 | Perspectiva del balance scorecard Perspectiva financiera..... | 77 |
| 5.1.4 | Cuadro de mando integral..... | 79 |
| 5.1.5 | Semaforización | 82 |
| 5.1.6 | Mapa estratégico | 84 |
| 5.1.7 | PLAN OPERATIVO | 85 |
| 5.1.8 | CUADRO DE MANDO..... | 86 |
| VI | Conclusiones | 87 |
| VII. | Recomendaciones..... | 89 |
| VIII. | Referencias bibliográficas..... | 90 |
| IX. | Anexos..... | 92 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Operacionalizacion de variables | 27 |
| Tabla 2 Matriz de consistencia | 30 |
| Tabla 3 : Cadena de valor actual..... | 39 |
| Tabla 4 Matriz foda | 54 |
| Tabla 5 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) | 56 |
| Tabla 6 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) | 59 |

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|---------------|---|----|
| Ilustración 1 | COMPORTAMIENTO DE LA PRODUCCION DE CACAO EN GRANO | 49 |
| Ilustración 2 | Matriz IE | 66 |
| Ilustración 3 | Matriz PEYEA | 69 |
| Ilustración 4 | Matriz de la gran estrategia | 70 |

RESUMEN

La presente investigación se realizó con la finalidad de proponer un plan estratégico para la cooperativa de servicios múltiples Aprocam debido a que tiene limitaciones de crecimiento y competitividad.

La investigación fue cualitativa con nivel descriptivo porque permitió describir las etapas del plan estratégico y diseño no experimental dado que no se realizó manipulación de variables – transversal ya que se desarrolló en un determinado periodo de tiempo y las técnicas utilizadas es la entrevista que se basó en el análisis interno e investigación bibliográfica se revisó libros y documentos.

Se planteó el siguiente objetivo: como Objetivo general de la investigación será proponer el plan estratégico y operativo basado en el balanced ScoreCard para la cooperativa de servicios múltiples Aprocam.

Como resultado de esta investigación fueron las siguientes estrategias incrementar la participación para tener un buen posicionamiento en el mercado como segunda estrategia es desarrollar nuevos productos lo cual permitirá expandirse y ser desarrolladas adecuadamente.

En conclusión el plan estratégico ayudara a la asociación porque permitirá tomar las decisiones adecuadas para el crecimiento, además la asociación contara con direcciones estratégicas por parte del gerente.

Palabras claves: Plan estratégico, Balanced scored card

Clasificaciones JEL: M1 Y M12

ABSTRACT

This research was carried out with the purpose of proposing a strategic plan for the Aprocam multiple services cooperative due to the fact that it has growth and competitiveness limitations.

The research was qualitative with a descriptive level because it allowed describing the stages of the strategic plan and non-experimental design since no manipulation of variables was carried out - cross-sectional since it was developed in a certain period of time and the techniques used is the interview that was based on Internal analysis and bibliographic research reviewed books and documents.

The following objective was proposed: as a general objective of the research, it will be to propose the strategic and operational plan based on the balanced ScoreCard for the cooperative of multiple services Aprocam.

As a result of this research, the following strategies were to increase participation in order to have a good position in the market. The second strategy is to develop new products, which will allow it to be expanded and developed properly.

In conclusion, the strategic plan will help the association because it will allow making the appropriate decisions for growth, in addition, the association will have strategic directions from the manager.

Keywords: Strategic plan, Balanced scored card

JEL classifications: M1, M12

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas ponen en marcha su funcionamiento sin haber planificado, es decir empiezan una gestión administrativa sin un plan estratégico, esto ayuda a que los estrategias en una organización tengan un rumbo positivo hacia donde se quieren dirigir.

Según D'Alessio Ipinza, F. (2008) una planificación adecuada predice o monitorea los cambios en un sistema confiable y oportuno, la actividad más importante de la gerencia es guiar a la organización hacia el futuro incrementado su valor.

La cooperativa de servicios múltiples APROCAM presenta serios problemas, uno de los principales problemas es que ha disminuido las ventas de los chocolates de taza, chocolates y cafés, este problema existe porque solo hay una persona encargada de la elaboración de estos productos lo que se hace que haya un embotellamiento y los pedidos tiendan a disminuir y los clientes al no estar satisfechos compran en la competencia.

La asociación no ha cumplido algunos contratos (exportación) esto ha conllevado que la empresa afectada no vuelva a pedir o simplemente no tenga la misma confianza que antes, además esto afecta a la empresa ya que se paga una penalidad por no cumplir este contrato.

En cuanto a la productividad laboral la asociación se ha esforzado en aumentarla, pero a pesar de eso ha sido en vano, en algunas áreas existe buen clima laboral, pero en otros ambientes no es recomendado para los trabajadores, como consecuencia es que algunos objetivos o tareas no se cumplan, en lo cual limita a tener a tener un crecimiento económico y competitividad. Además, no están comprometidos con los objetivos que tiene la empresa en lo cual se genera desacuerdos de gestión, se encuentran desorganizados, no hay un plan que ayude a los colaboradores a mantenerlos proactivos y con motivación para alcanzar las metas propuestas en la organización.

Respecto al desarrollo de capacidades de los socios, a pesar de estar en un nivel bajo, es de resaltar que la cooperativa se ha esforzado año tras año en invertir en esta área, aunque resulta aún insuficiente.

Por ese motivo se ha visto la necesidad en proponer un plan estratégico para la cooperativa de servicios múltiples (APROCAM) es por ello que se analizará la situación actual de la empresa en consecuencia permitirá tener más centralizada las metas que tienen por cumplir.

Ante dicha situación, se propuso lo siguiente ¿de qué forma podría contribuir un plan estratégico para mejorar la limitación del crecimiento y competitividad de la cooperativa de servicios múltiples APROCAM ?

Ante tal situación problemática se plantearon los siguientes objetivos: como objetivo general de la investigación será proponer el plan estratégico para la cooperativa de servicios múltiples Aprocam; como objetivos específicos: es realizar un diagnóstico para cooperativa de servicios múltiples Aprocam, proponer la formulación de la estrategia para la cooperativa de servicios múltiples Aprocam, finalmente proponer la elección de la estrategia para la cooperativa de servicios múltiples Aprocam.

La importancia del estudio es proponer un plan estratégico para la cooperativa de servicios múltiples Aprocam, ya que ayudara a la empresa a solucionar sus problemas de gestión, su eficiencia productiva y un buen ambiente para sus trabajadores. Además, permitirá que la empresa tenga productividad y genere valor hacia los clientes y consumidores.

En el capítulo II se encuentra el marco teórico donde los antecedentes y las bases teóricas muestra el respaldo del estudio, en el capítulo III se detalla la metodología en el cual muestra el diseño de investigación, el tipo de investigación y los procedimientos para la recolección de datos; en el capítulo IV se evidencia los resultados y la discusión encontradas en la asociación, en el capítulo V se incluye la propuesta planteada que da mejora al objetivo general, el capítulo VI se desarrolla las conclusiones de la investigación, capítulo VII las recomendaciones de parte del autor de la investigación.

II. MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES

A continuación, se citarán algunas investigaciones realizadas:

Según (Vasquez & Arista, 2019) en su investigación cuyo objetivo de estudio fue elaborar una propuesta de un plan estratégico para la comercialización de cacao en la cooperativa APROCANORSI de la provincia de San Ignacio – 2016; respecto a su metodología la población fueron los socios de la cooperativa APROCANORSI, que en la actualidad son 25, ubicados en diferentes áreas de producción del caserío de Peringos. La muestra estuvo integrada por los 25 socios de la cooperativa APROCANORSI, debido a que la población es numéricamente menor a 100. Los resultados de esta investigación se dieron de la siguiente manera: Con referencia al proceso de producción y comercialización a mercados locales y nacionales con visión de exportación, lo cual no se ha logrado concretizar debido a los bajos volúmenes de producción y alas fuertes exigencias de mercados internacionales además se debe mejorar el sistema de gestión de calidad administrativa actual, para la mejora de desempeño y la eficiencia de los procesos de la organización.

Según Wong (2019) en su investigación realizada plantea como objetivo Proponer un Plan Estratégico 2019- 2021 para la mejora de la gestión empresarial Almacenes de la Selva – Tarapoto., respecto a su metodología está constituida por su totalidad de los trabajadores de la empresa Almacenes de la selva S.A.C. de la sede de Tarapoto por ser la sucursal principal. Los resultados de esta investigación se evidencio un porcentaje alto en el nivel regular en gestión empresarial con 42% seguido de 30% en el nivel no optimo y 28% en el nivel óptimo, podemos decir que el conocimiento de gestión empresarial en los colaboradores de empresa no está bien definido.

Según (Bustamante, 2018) en su investigación plantea como objetivo: proponer un plan estratégico para contribuir a mejorar la gestión administrativa de la empresa de Bienes y Servicios Adan Davila Ruiz; respecto a su metodología en el cual la población de estudio estuvo conformada por todos los integrantes de la Empresa de Bienes y Servicios Adan Dávila Ruiz en los cuales fueron seleccionados ocho colaboradores y el gerente general. Los resultados de esta investigación se dieron de la siguiente manera, el plan estratégico ayudo a analizar y evaluar las tres áreas de almacén, producción y distribución, permitiendo

comprobar el desempeño de los colaboradores para establecer estrategias.

Según Sosa (2016) en su investigación realizada plantea como objetivo: Proponer un plan estratégico y un cuadro de mando integral para la contribución y mejora de la gestión en la institución Estrellas de Belén del distrito de la victoria en el período 2014, en su metodología su población es limitada, ya que solo se tendrá en cuenta a 16 docentes como la parte administrativa (director y contador), concluyendo que la institución no tiene una planificación estratégica adecuada para tener los puntos más claros de la institución y, por lo tanto, para poder reinventarse y que haya un crecimiento en el mercado, es por eso sugiere las siguientes estrategias para fortalecer la marca de la institución que busca ser reconocida en el mercado local.

De otra manera (Nielsen, 2015) en este artículo, su objetivo principal es promover el aprendizaje organizacional de las organizaciones que lo adoptan. Este modelo se construyó a partir de indicadores correctamente definidos y utilizando la metodología y la teoría de la dinámica de sistemas, para lo cual el estudio se realizó en tres organizaciones diferentes. Además, puede ver que su uso tiene las características de un laboratorio de aprendizaje que permite al usuario explorar sus estrategias sin correr riesgos y obtener ideas para promover el aprendizaje de su organización. Sin embargo, se detectó que un desarrollo futuro sería conveniente en el sentido de generar mecanismos para personalizar el modelo, en el que se especifica para una organización en particular.

De otro lado Medina y Tantalean (2014) en su investigación realizada plantea como objetivo: Desarrollar el plan estratégico y su operacionalización con ScoredCard equilibrada donde se determinará la situación actual de la empresa, lo que permitió llegar a una estrategia para definir más adelante la perspectiva del saldo de ScoredCard. En su metodología, la fábrica tiene 25 empleados en la nómina, desarrolló un muestreo no probabilístico según el tamaño de la muestra fue de 10 personas, llegando a la conclusión de que la aplicación del modelo permitió establecer un mejor control de la gestión estratégica y operativa que promueve una correcta ejecución participativa de los miembros de Molino Sudamérica SAC, fomentando una cultura de planificación en todos los niveles de la empresa.

Así mismo (Hladchenko, 2014) en su artículo realizado plantea como objetivo diseñar un Cuadro de Mando Integral para las Instituciones de Educación Superior de Bolívar; en su metodología se tuvo en cuenta que la población de IES en el Departamento de Bolívar es finita y pequeña se tuvo en cuenta a la totalidad que asciende a 17. Llegando a la conclusión que los resultados muestran que el cuadro de mando integral proporciona una visión sistémica de la estrategia de la institución de educación superior. Asegura un complejo marco completo para la ejecución y control de la estrategia y establece una base para el aprendizaje en el proceso de la gestión estratégica de la institución de educación superior de acuerdo con el esquema.

2.2 BASES TEÓRICAS

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Para apaza (2003) manifiesta que:

"Es el proceso formal que permite formular, ejecutar y evaluar acciones que lograrán los objetivos para adaptar la misión de la empresa a los cambios que se han producido en el entorno cambiante. Al implementar este plan, no se permitirá eliminar los riesgos que la empresa tiene, la planificación solo identifica los riesgos, no los elimina, detalla los cursos de acción con el menor riesgo posible, disminuyendo la incertidumbre".

2.3 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Para D'Alessio (2008) manifiesta que: la formulación estratégica se inicia con la visión y misión de la empresa, también debe establecerse los intereses organizaciones, valores y la evaluación de los factores internos y externos que influyen en las organizaciones.

Además de eso la formulación estratégica llegara al éxito siempre y cuando el gerente lidere los procesos adecuadamente y supervise los diferentes cambios que hay en el entorno, en la competencia y sobre todo en los clientes que buscan satisfacer sus necesidades.

Visión

La visión muestra el futuro, indica a qué punto visionario quiere llegar la empresa esto se lograr alcanzar cuando se cumplan los objetivos propuestos a largo plazo.

Para saber lo que quiere alcanzar la empresa o hacia donde se va a dirigir necesita entender a lo que realmente se dedica, debe fijar un competidor para sí mismo para que más adelante pueda conocerse y saber hacia dónde va esto permitirá guiar y motivar a los empleados y a los directivos de la organización (Collins & Porras 1994).

Misión

Para D'Alessio (2008) manifiesta que: la misión en las organizaciones es la razón de su existencia es decir porque existe mostrando la identidad de la empresa. Además, es la finalidad de creación para que así se pueda distinguir de las demás empresas en el mercado mostrando a lo que se dedica, cual es el rubro de la empresa y cuáles son sus fines de creación.

Es por ello que la organización debe conocer la misión ya que muestra los objetivos del negocio y se dirige hacia el entorno de la empresa es decir hacia la atención de las necesidades del cliente o del mercado, si no se conoce esta razón de existencia no se podrá conocer cuál es el mejor camino para que se debe seguir.

2.3.1 EVALUACIÓN EXTERNA

Para (D'Alessio, 2008), la evaluación externa son los factores externos que guían la gestión estratégica hacia la investigación del entorno y el análisis de los sectores. Este procedimiento permite evaluar el entorno para sacar provecho, en lo cual se realiza un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas (Pestec).

Otra de los análisis que permiten analizar el mercado es las cinco fuerzas de Porter que determinan el nivel de la competencia y el nivel del crecimiento del mercado formulando estrategias para enfrentar las condiciones del entorno para poder satisfacer las necesidades de los clientes.

Matriz De Evaluación De Factores Externos (EFE)

Para D'Alessio, (2008), la matriz de evaluación de factores externos permite evaluar la información del entorno para así aprovechar las oportunidades y amenazas del entorno cambiante en lo cual una empresa debe conocerlas para poder tomar decisiones y poder crear estrategias.

Además, ayuda a la organización a proyectarse en el mercado para alcanzar el éxito.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Para D'Alessio (2008), la matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de la organización además de eso hace diferenciar a la empresa y a la competencia destacando sus mejores fortalezas y su posición estratégica. Esto permite generar estrategias para que la empresa pueda sobrellevar sus debilidades frente a sus competidores.

2.3.2 EVALUACIÓN INTERNA

Para D'Alessio (2008), La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. Es por ello que la organización busca ser diferente a las demás empresas para que no puedan ser imitadas o igualarse, buscando ventajas competitivas para desarrollar estrategias.

AMOFHIT

Para D'Alessio (2008) manifiesta que: Las principales áreas funcionales auditadas en todo negocio que deben ser identificadas a través de la evaluación interna son:

- a) Administración/ gerencia (A)

La gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, esta se encarga de definir el rumbo de la empresa y las estrategias que se van a desarrollar.

Además, maneja los cambios para lograr el éxito, a través de la coordinación y entendimiento entre las diversas áreas, lo cual hará superar las crisis y asegurar la viabilidad. Además, el objetivo es aumentar la productividad de los colaboradores para competir en el mercado.

b) Marketing y ventas (M)

El marketing, es el encargado de satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, en lo cual está basado en condiciones de competencia. Este es responsable de la toma de decisiones al producto, comunicación, distribución, y precio. Además, es el encargado de investigación de mercados lo cual permitirá el desarrollo de nuevos productos.

c) Operaciones y logística (O)

El área de operaciones es la encargada de ejecutar los procesos para la producción tanto de bienes como de servicios. Involucra las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad. Además, es la encargada de la efectividad en los procesos de calidad para que el cliente pueda estar seguro del producto y pueda confiar en la empresa.

Es por ello que gerencia debe buscar personal capacitado que se enfoque en la producción ya que su participación es para supervivencia y desarrollo de la organización.

d) Finanzas y contabilidad (F)

El área de finanzas se encarga de manejar la situación financiera y es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios, así como los otros recursos en la cantidad, la calidad, y el costo requeridos para que la organización pueda operar de manera sostenida. Tomando decisiones de inversión y financieras.

e) Recursos humanos (H)

El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, haciendo funcionar el ciclo operativo, esto permite que el personal se desarrolle profesionalmente evaluando sus competencias y sus capacidades.

Además, permite que el personal esté capacitado y tenga un buen clima laboral lo cual conlleva a que logren los objetivos que se proponen.

f) Sistemas de información y comunicaciones (I)

Estos sistemas brindan información gerencial efectivo ya que mejoras la comunicación interna, a través de estos puedes conocer los problemas del personal, también se puede incentivar la participación del personal. Además, el personal puede tener seguridad e información para la gestión de la calidad.

g) Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Es la encargada de la tecnología, la investigación y el desarrollo en lo cual permitirá una fuerte ventaja competitiva.

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Para Fred (2003), la matriz de factores internos permite formular estrategias y evaluar las fortalezas y debilidades que tiene la organización para poder identificar y evaluar la relación en las diferentes áreas.

FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

Matriz FODA

Según Fred (2003) manifiesta que: “El análisis FODA es una herramienta que muestra la situación actual de la empresa u organización, permitiendo un diagnóstico preciso y adecuado para así poder tomar decisiones que están alineados con los objetivos. Este permite conocer tus amenazas y oportunidades externamente.

Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Según Fred (2003) define :

La matriz de posición estratégica y evaluación de acción es una herramienta con esquemas de cuatro cuadrantes donde indican estrategias intensas, conservadoras, defensivas o competitivas en lo cual se desarrolla según la empresa donde se ubica.

Matriz interna-externa

Para D'Alessio (2008) manifiesta que: la matriz es una herramienta que se encarga de encontrar las estrategias adecuadas de acuerdo a ponderaciones de otras matrices (MEFE Y MEFI) para así poder facilitar la toma de decisiones

Matriz De La Gran Estrategia

Para D'Alessio (2008) define: "Es una herramienta útil que ayuda y evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización. El fundamento de la matriz está en la idea de que la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil".

2.1.1 Elección de la gran estrategia

Matriz de decisión

Para D'Alessio (2008) manifiesta que:

Esta matriz permite reunir a las cinco matrices FODA, PEYEA BCG, IE y GE, lo que conlleva a sumar las estrategias que son repetidas para poder ser analizadas y puestas en función para tomar decisiones.

Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico

Esta matriz permite determinar el atractivo relativo de diversas estrategias, basándose en el grado en que exista la posibilidad de capitalizar o mejorar los factores clave críticos para el éxito, externos e internos.

2.1.2 EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA

2.1.2.1 El balance scorecard o cuadro de mando integral

Para Apaza (2003) manifiesta que: “El cuadro de mando integral es un instrumento muy útil para la gestión empresarial a corto y largo plazo”.

Según Luna (2010) manifiesta que:

El cuadro de mando integral es un sistema de gestión estratégica que transforma la visión, misión, objetivos y estrategias en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y capacitación, además del crecimiento, que se utilizan como un sistema de articulación, comunicación de información y capacitación y no como un sistema de control.

2.1.1.1 Elementos de un balance Scorecard

Para Apaza (2003) manifiesta que:

- **Misión, visión y valores**

La aplicación del balance Scorecard empieza con la definición de la misión, visión y valores de la organización.

No es necesario comenzar por la definición de la misión, visión y valores. En lo cual son mucho más sostenible en el tiempo que los otros elementos del modelo.

A partir de la definición de la misión, visión y valores se desarrolla la estrategia, que puede ser representada en forma de mapas estratégicos.

- **Perspectivas, mapas estratégicos**

Mapas estratégicos

Los mapas estratégicos son el conjunto de objetivos estratégicos que están conectados a través de relaciones causales.

Los mapas estratégicos son el aporte más importante del Balanced ScoreCard. Ayuda a comprender la coherencia entre los objetivos estratégicos y la visualización de la forma simple y muy gráfica de la estrategia de la empresa.

Perspectivas

Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas clave en la organización. Las cuatro perspectivas más comúnmente utilizadas.

• Indicadores y sus metas

Los indicadores llamados también medidas son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos.

• Iniciativas estratégicas

Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos.

En muchas organizaciones encontramos un exceso de iniciativas y proyectos con falta de recursos y tiempo para llevarlas a cabo.

2.1.1.2 Perspectiva del balance scorecard

Para Porter (1987) indica:

Existe cuatro perspectivas en lo cual son las comunes porque son aplicables en un gran número de empresas para organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores y la información.

1. Perspectiva financiera

Esta perspectiva debe mostrar los resultados de las decisiones estratégicas tomadas en las otras perspectivas al establecer varias de las metas a largo plazo y, por lo tanto, una gran

parte de las indicaciones y premisas de los procedimientos generales para las otras perspectivas. Las perspectivas financieras apuntan a responder a las expectativas de accionistas. Está especialmente enfocado en la creación de valor para el accionista con índices de alto rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

2. Perspectiva cliente

La perspectiva del cliente describe como se crea el valor para los clientes, como se satisface la demanda y porque el cliente acepta pagar por ello.

Esto quiere decir que los procesos internos y los esfuerzos de desarrollo de la empresa deben ir guiados en esta perspectiva.

3. Perspectiva procesos

Esta perspectiva define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades.

Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes.

Es por ello que los procesos se estudian y se evalúan para la satisfacción de los consumidores generando calidad en los productos.

4. Perspectiva, aprendizaje y crecimiento

La Perspectiva, aprendizaje y crecimiento permite que la empresa asegure su capacidad de renovación a largo plazo. En esta perspectiva la empresa debe considerarse no solo lo que tiene que hacer para mantener y desarrollar el Know- How necesario para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes.

III. Metodología

3.1 Tipo y nivel de investigación

La presente investigación será de enfoque Cualitativo, debido a que se propone el plan estratégico en lo cual se buscó datos que se convertirán en información y conocimiento en lo cual permitió analizar y comprender para así poder ejecutar la implementación de estrategias; el alcance será descriptivo debido al estudio de una sola variable.

3.2 Diseño de investigación

El diseño será no experimental (observacional) en lo cual la investigación se realizó hasta un determinado tiempo y solo se recogió información transversal y prospectivo en lo cual se obtuvo información de la cooperativa mediante la entrevista.

3.3 Unidad de análisis

Población: Nuestra población objetiva en este caso es limitada en el cual se entrevistó a las diferentes aéreas directivas, de lo cual se tomó en cuenta solo a los 4 directivos y dentro de ello está el aérea administrativa, el estudio se realizará mediante censo ya que el número de miembros en las aéreas directivas es reducido.

3.4 Criterios de selección

El gerente general carece de dirección estratégica en el cual no permite que la asociación tenga objetivos que cumplir.

Además, la asociación no cuenta con un plan estratégico desde el año 2004, en el cual el gerente contrataba a una persona externa para elaborarlo.

3.5 Operacionalización de variables

Tabla 1 Operacionalización de variables

| VARIABLE | DEFINICION CONCEPTUAL | DIMENSIONES | INDICADORES | TECNICA | INSTRUMENTO |
|------------------|---|-------------------------------------|--|------------|--------------------|
| Plan estratégico | La administración estratégica es el proceso de alinear las capacidades internas de una organización con las demandas externas de su entorno, , y constituye la base para formular e implementar las estrategias que permitan a la organización sus objetivos y metas. | Diagnóstico de la situación | <ul style="list-style-type: none"> • Misión. • Visión. • Políticas. • Evaluación interna. • Evaluación externa. | Entrevista | Guía de entrevista |
| | | Formulación de la estrategia | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis FODA. • Matriz de factores internos. • Matriz de factores externos. | Entrevista | Guía de entrevista |

D'Alessio Ipinza, F. (2008)

Elección de la estrategia

- Matriz de perfil competitivo.
- Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).
- Matriz interna-externa.
- Matriz De La Gran Estrategia.
- Matriz de decisión.
- Matriz del planeamiento cualitativo estratégico.

Entrevista

Guía de entrevista

Fuente: D'Alessio Ipinza, F. (2008)

Tabla 1: Operacionalización de variables

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica que se usó en esta investigación de acuerdo con el enfoque cualitativo fue la entrevista y la investigación bibliográfica.

La entrevista se ejecutó a las diferentes aéreas directivas donde se dio más importancia al área administrativa porque tiene el poder de tomar decisiones y es el gerente está al mando de la organización esto permitió tener datos importantes de la empresa, el instrumento para la recolección de datos es la guía de entrevista el cual fue de tipo estructurado y con preguntas abiertas, donde participaron en diferentes horarios de entrevista y personales.

En la investigación bibliográfica los libros más utilizados fueron D'Alessio Ipinza, F. (2008) que propone la planificación estratégica y Para Apaza (2003) que propone el balanced scorecard. Además de recopilación de información para los análisis externos.

3.7 Procedimientos

Se recopiló las preguntas para la entrevista de otros estudios validados, en lo cual la información obtenida se analizó en el programa de Microsoft Excel, así como también se utilizó el Microsoft Word para la elaboración de la entrevista.

Es por ello que se tuvo que coordinar el horario de entrevista para poder saber la disponibilidad de tiempo de parte de los entrevistados, concluida la programación el investigador viajó a Amazonas (Bagua) una vez a la semana durante un mes en el cual la entrevista se hizo personalmente tanto al gerente como a sus colaboradores de sus respectivas áreas en lo cual la conversación fue fluida ya que conocían el tema.

Además de ello se consiguió grabar audios de las preguntas realizadas con el consentimiento de los entrevistados ya que no querían ser grabados.

3.8 Plan de procesamiento y análisis de datos

La recopilación de las entrevistas aplicadas al gerente y a sus colaboradores.

Las técnicas de procesamiento de datos utilizados en la presente investigación es el Microsoft Word, el cual permitió elaborar la entrevista para la muestra de investigación, la cual fue preparada teniendo en cuenta estudios anteriores con relación a plan estratégico y para transcribir la información obtenida de cada trabajador entrevistado.

Además, se trabajó con el programa Nvivo para así procesar las entrevistas y recopilar la información.

Respecto al análisis externo del sector se utilizó investigación documental lo cual permitió procesar información.

3.9 Matriz de consistencia

| Problema Principal | Objetivo Principal | Dimensiones Variables/ | Indicadores/ Operacionalización |
|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué forma puede contribuir un plan estratégico para mejorar la limitación de crecimiento y competitividad? | <ul style="list-style-type: none"> • Proponer un plan estratégico para la cooperativa de servicios múltiples Aprocam. | Plan estratégico | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis interno y externo. • Matrices (EFE,EFI, MPC, FODA, MIE, MGE,MD) • Perspectivas, mapa estratégico, objetivos. |
| Problemas Específicos | Objetivos Específicos | Dimensiones | |
| <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la situación actual de la asociación? • ¿Qué herramientas de formulación ayudaran a determinar las estrategias? • ¿Cuál sería la adecuada selección de la estrategia? | <ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar la situación actual de la cooperativa de servicios múltiples Aprocam. • Proponer herramientas de formulación de la estrategia para la cooperativa de servicios múltiples Aprocam. • Seleccionar la estrategia adecuada para la cooperativa de servicios múltiples Aprocam. | <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de la situación actual. • Formulación de las estrategias. • Elección de estrategias. | |

| | | | |
|---|---|---|--|
| Diseño de Investigación <ul style="list-style-type: none"> • No experimental y transversal. | Población Muestra | Técnicas Estadísticas <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista e investigación bibliográfica | Tipo de investigación <ul style="list-style-type: none"> • Cualitativa, el alcance será descriptivo. |
| | La población objetiva es censal es por ello que se entrevistara a las diferentes aéreas directivas, de lo cual se tomara en cuenta solo a los | | |

Tabla 2 Matriz de consistencia

3.10 Consideraciones éticas

El investigador declara que no tenía conflicto con los entrevistados para los temas de la investigación.

IV. RESULTADOS Y DISCUSION

4.1 Diagnóstico de la situación

Lo que se mostrara a continuación fue información secundaria (archivos, documentos) de la asociación así mismo se realizó entrevistas.

4.1.1 Situación actual de la empresa

Misión

Somos una cooperativa líder en la comercialización de productos de calidad, que busca el bienestar de sus socios y la satisfacción de sus clientes.

Visión

Al 2021, Aprocam se posiciona en los mercados internacionales diferenciados, se hace competitiva y sostenible y opera coordinadamente bajo criterios de eficiencia y equidad.

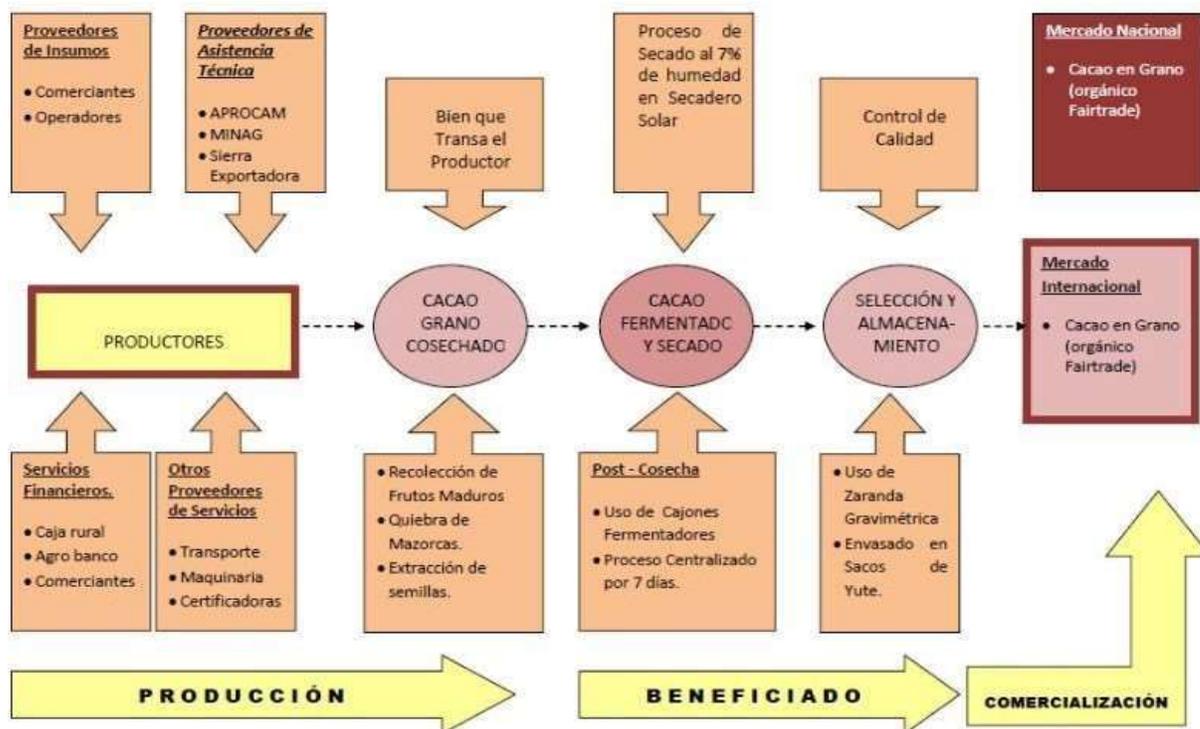


Ilustración 1: FLUJOGRAMA DE PRODUCTIVIDAD

Aliados

- APROCAM es una organización formalmente constituida, registrada en los Registros Públicos y en SUNAT. Sus actividades las realiza en coordinación con instituciones del sector público, privado e internacional.
- Agencia agraria Bagua: Se realizan actividades de coordinación para la realización de labores conjuntas como capacitación y asistencia técnica para el manejo integrado de plagas.
- Gobierno regional Amazonas: Se coordina el planteamiento y realización de Proyectos de Inversión Pública y de promoción de la competitividad.
- Sierra exportadora: Brinda asistencia técnica productiva a través de la puesta en marcha de Planes de Negocio.
- Fondo de inversión para el desarrollo de la competitividad – fidecom:
- Es un fondo concursal del Ministerio de la Producción destinado a impulsar la investigación para el mejoramiento y desarrollo de procesos administrativos, productivos y competitivos.
- APROCAM puede elaborar y presentar proyectos destinados a la investigación para la determinación y selección de los clones de cacao apropiados para la zona y para la optimización de procesos.
- Adex: permite que la asociación participe en las ferias como la expo-alimentaria, y las misiones comerciales.

Certificaciones

- Fairtrade: Es un sello de garantía que hace diferenciar de la competencia, ofreciendo al consumidor seguridad acerca de los valores éticos del producto además es una certificación de alcance internacional.

IMO cert: es una certificación de producción orgánica, además realiza certificación de responsabilidad social y comercio justo para distintos rubros, es por ello que la asociación cuenta con productos orgánicos que han sido certificados.

- USDA organic: El Programa Nacional Orgánico es el marco regulatorio federal en los Estados Unidos de América que rige los alimentos orgánicos. Lo cual es una ventaja para las exportaciones que se hacen a este país.
- Certificación ecológica: Existe un proceso donde los productores obtienen el producto sin utilizar productos químicos en las plantaciones de cacao y café, respetando el medio ambiente es por ello que la asociación cumple con las normas establecidas para una certificación ecológica.

Valores

- Ética
- Confianza
- Disciplina
- Honestidad
- Respeto
- Responsabilidad Social y Ambiental para la aplicación de las buenas prácticas agrícolas y administrativas.
- Emprendimiento
- Compromiso

4.1.2 Análisis interno

4.1.2.1 AMOFHIT

a) Administración/ gerencia (A)

La asociación tiene una organización funcional en el cual existen directivos encargados de tomar decisiones. Los directivos no cuentan con conocimientos necesarios para administrar el negocio, estos han ido tomando decisiones a través de la experiencia en el cual muchas veces han tomado decisiones equivocadas.

La asociación se proyecta a tener mejores instalaciones para sí mejorar el servicio.

El gerente se basa en las misiones comerciales para captar clientes potenciales en el exterior, actualmente reciben visitas de clientes de otros países para ganar confianza y establecer contratos de los productos.

La gerencia era la encargada de realizar un plan estratégico en el cual cada año se actualiza para así poder ver los cambios realizados y los objetivos cumplidos este plan empezó desde el año 2009 pero termino en el 2014.

El plan estratégico que se había aplicado en el año 2009 ayudado a encontrar la dirección de la empresa, uno de los beneficios es que se ha podido fijar bien sus objetivos ya que se producía productos que no eran el propósito del giro de negocio, la asociación empezó a exportar chocolates y café tostado.

Se ha ido definiendo el negocio al cual estaba dirigida la empresa que es acopiar cacao y café para exportarlo.

b) Marketing y ventas (M)

Entre las estrategias comerciales respecto al producto es ofrecer productos de buena calidad y diferenciado además de eso ofrece a los clientes un producto innovador con atributos a los productos para así poder captar más clientes de chocolate en taza ya que son pocos. Respecto a la distribución del chocolate en taza y el chocolate de consumo directo pues el único punto de venta es en el mismo local.

La asociación no cuenta con un área que se encargue del marketing y ventas pues esta área también lo hace gerencia aparte de ello no ofrecen promociones respecto a los productos que son vendidos en el mismo local (chocolate en taza y de consumo directo); además la asociación cuenta con poca publicidad mediante redes sociales y su página web no se encuentra actualizada.

En los cuales el único medio de publicidad es la participación en las ferias que se realizan en lima (expoalimentaria), la feria que se realiza (expoamazónica) y las misiones comerciales que se realizan en el exterior.

La asociación tiene dos procesos de ventas:

- La primera es la más importante ya que los clientes son de otros países y es lo que genera mayor rentabilidad en la empresa además de ello esta venta es realizada mediante contratos mensualmente.
- La segunda es la venta de los chocolates de taza y consumo directo en el mismo local.

c) Operaciones y logística (O)

La asociación cuenta con almacenes para recepcionar la materia prima y para realizar el proceso de fermentación en los cuales son propios ya que tiene una infraestructura amplia, pero a la misma vez limitada ya que para otros procesos de acopio de la materia no hay.

En la capacidad de la planta es de 400 toneladas ya sea entre cacao y café.

Actualmente la producción de café es de 18 toneladas y de cacao es de 25 toneladas en los cuales son exportados mensualmente. Entre los productos de chocolate en taza y de consumo directo la producción es de 1000 productos de cada uno.

Los principales proveedores dan opciones de pago en diferentes cuotas o depósitos a la cuenta corriente del proveedor, este da un promedio entre 30 y 60 días para el pago según la cantidad de compra.

Entre los destinos de exportación se encuentra Italia, Suiza, Australia, Bélgica y Canadá y para el café solo se exporta para EE.UU.

Entre las actividades que terciarizan es el servicio de un análisis previo si es que el producto tiene presencia de residuos, también se terciarizan el servicio de la logística de exportación (PML).

d) Finanzas y contabilidad (F)

El área de finanzas se encarga de gestionar los préstamos en las entidades financieras ya que el banco financia, pero de acuerdo a los contratos que se realizan además recibe financiamiento por parte del estado mediante planes de negocio y proyectos de inversión.

La utilidad neta sobre el patrimonio aumento eso quiere que la utilidad neta crece a mayor ritmo que el patrimonio lo cual es un indicador interesante para una asociación que trata de maximizar las ganancias de sus socios.

Asimismo, la rentabilidad incremento, aunque a un nivel bajo de rentabilidad de la inversión. Quizás esto se puede explicar porque la asociación, por su naturaleza trata de maximizar los beneficios para sus socios y no está muy interesada en generar rentabilidad.

El contador es el que se encarga de declarar, realizar las deducciones, elaborar las facturas y boletas electrónicas, renta, actualización de libros electrónicos.

e) Recursos humanos (H)

La asociación no cuenta con un área de recursos humanos pero la contratación y selección del personal se encarga la gerencia.

Los trabajadores no cuentan con un contrato de trabajo, pero algunos reciben los beneficios conforme la ley, además el personal contratado es por recomendación y en algunos casos son especializados.

Existe tres tipos de personal: el primero es un personal eventual que solo se encarga de acopiar la materia prima, de fermentar el cacao y de cargar los sacos de los almacenes hacia el transporte es por ello que el personal es capacitado para poder hacer bien los procesos de calidad del cacao y café.

El segundo es un personal rápido que se contrata para un determinado tiempo ya que solo trabajaran para los proyectos que quiere realizar la asociación y después que concluye son despedidos.

El tercer personal es permanente ya que son los jefes de las diferentes áreas de administración (gerente general y el administrador), la junta directiva, el área de calidad de los procesos y el área de contabilidad.

f) Sistemas de información y comunicaciones (I)

La asociación cuenta con una aplicación de recojo de información de todos los socios en los cuales se puede observar las actividades de campo y los lotes en lo cual se sube a la nube.

En cada área existe computadoras donde se registran los pedidos y base datos. En el área de finanzas el contador cuenta con un software (CONCAR) que permite simplificar y agilizar el trabajo contable, esto beneficia a esta área en el cual permite ahorrar tiempo.

g) Tecnología e investigación de desarrollo (T)

La asociación cuenta con tecnología media en el cual algunos procesos son artesanales como el secado del cacao.

Las máquinas que tiene la asociación han sido adquiridas con el apoyo del estado y otras son propias de la empresa, la asociación cuenta con una tostadora de café y cacao, molino, trilladora y máquinas para hacer el pre test de calidad.

4.1.2.2 Cadena de valor

La asociación tiene limitada ventajas competitivas, en cuanto a sus actividades primarias existe una buena logística interna y externa, ya que el almacenamiento de las materias primas es encargado por personal capacitado y cada uno tiene su función que conoce perfectamente, en lo cual no existe errores o en caso contrario es mínimo además el almacén esta adecuado según los procesos que se van a realizar.

Respecto a las actividades publicitarias es escaso porque la asociación no cuenta con un área de marketing y solo se enfocan a captar clientes a través de ferias y misiones comerciales.

En cuanto a las actividades de apoyo la empresa se dedica al acopio de cacao y café y también a las exportaciones así mismo a la venta de chocolates, cuenta con socios que abastecen la materia prima y personal administrativo. No existe contratos de trabajo así mismo existe tecnología media en cuanto a las máquinas que se utilizan para los procesos.

Infraestructura de la empresa: compra de cacao y café a los socios/Venta de chocolate de taza y café tostado / exportaciones de café pergamino y cacao orgánico.

Financiamiento del estado y de los contratos en el extranjero que se realizan. No cuenta con estrategias de marketing

No cuentan con plan estratégico que les permita controlar y lograr los objetivos para poder mejorar las ventajas competitivas.

Gestión de Recursos Humanos: No cuenta con capacitación de los trabajadores. El personal no cuenta con un contrato de trabajo.

Su forma de pago es mensual y directa.

Desarrollo de tecnología: cuenta con una aplicación móvil para todos los socios (base de datos).

Cuenta con un laboratorio para realizar el proceso de calidad de los productos.

No cuenta con una tecnología avanzada respecto a sus máquinas para procesar el cacao y café.

Aprovisionamiento: el aprovisionamiento de materia prima es de precios

bajos. Son 200 socios son los que proveen el café y cacao en grano.

Control de inventarios.

| | | | | |
|--|--|--|---|---|
| <p>Logística de entrada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de la • Se registra la cantidad de materia prima que ha abastecido • Almacenamiento. | <p>Operaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se lleva • Fermentación. • Secado. • Se realiza un inventario. • Calidad técnica (estandarización del producto). • Llenado en sacos. | <p>Logística Salida:</p> <p>Cuenta con un almacén de mercadería de salida y entrada de productos.</p> | <p>Marketing y Ventas:</p> <p>La principal estrategia es la buena atención al cliente escuchándolo, brindándolo seguridad y confianza del servicio que ofrece.</p> | <p>Servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones • Asesoramiento • Gestión de reclamos. • Se realiza asesoramiento a posibles socios que quieran incorporarse. |
|--|--|--|---|---|

Tabla 3 : Cadena de valor actual

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Logística de entrada

En primer lugar, se recepciona la materia prima y se coloca en cajones para fermentar el cacao mientras que el café pasa al secado en el cual la asociación cuenta con medio de transporte de carga.

Los trabajadores registran la materia prima que ha sido adquirida por los proveedores en los cuales se detalla la cantidad de cacao y café.

Asimismo, se va almacenando el producto ya que para fermentar el cacao se hace durante 7 días y el café se recoge para que se vuelva a secar.

Operaciones

- ✓ Fermentado: la materia prima respecto al cacao es adquirido mediante baba una vez que está en la planta se procede a fermentar durante 7 días en el cual se guarda en cajones.
- ✓ Secado: luego de la fermentación se procede a un secado durante 7 días en el cual se tiene que llegar al 7% de humedad.
- ✓ Pre limpiado: Después de haberse secado se empieza a seleccionar el cacao en el cual debe ser cacao de buena calidad y cacao grande en el cual el descarte son los cacaos pequeños
- ✓ Calidad técnica: se realiza una pequeña simulación de calidad en el laboratorio.
- ✓ Llenado en sacos: finalmente el producto se va guardando en sacos de yute para ser almacenados.

Logística Salida:

- ✓ Se almacena el producto para que al fin del mes sea llevado a la ciudad de Lima lo que conlleva a que los productos deben estar en buenas condiciones, con un buen secado y con estándares de calidad además se contrata a una tercera empresa para el transporte.
- ✓ Los chocolates de consumir, de taza y el café para pasar son almacenados para ser distribuidos a los puntos de venta estos deben contar con registro sanitario y fecha de vencimiento además el proceso se encarga ellos mismos.

Marketing y ventas

Los productos de chocolate están al alcance de los clientes con precios cómodos y accesibles.

Los clientes que compran el producto mediante la exportación son tratados con amabilidad y los contratos son cumplidos.

La asociación hace publicidad en las ferias y en las misiones comerciales para así poder captar clientes.

La asociación tiene puntos de venta en el cual son distribuidos semanalmente y los clientes nuevos son registrados en una base de datos.

Se hace anuncios en radios locales la venta de estos productos, además los encargados administrativos realizan publicaciones de las visitas que hacen los clientes de otro país.

Servicio

Se realiza capacitaciones a los proveedores para que las parcelas de cacao y café se encuentren sanas para ello se contrata a personal capacitado.

Se realiza asesoramiento a posibles socios que quieran incorporarse. Existe una certificación donde garantiza la calidad de los productos.

ACTIVIDADES DE APOYO

Infraestructura

- ✓ La asociación compra café y cacao a los socios.
- ✓ Financiamiento del estado y de los contratos en el extranjero que se realizan.
- ✓ No cuenta con estrategias de ventas y de marketing.
- ✓ Las oficinas son amplias, pero no se encuentran distribuidas adecuadamente.
- ✓ El área de contabilidad es la encarga del financiamiento y los pagos.
- ✓ La asociación tiene una organización funcional en el cual existe directivos encargados de tomar decisiones.
- ✓ Los trabajadores no gestionan proyectos de desarrollo.
- ✓ El administrador tiene varias funciones en el cual no es especialista y algunos temas solo las hace por intuición.
- ✓ No cuentan con plan estratégico que les permita controlar y lograr los objetivos para poder mejorar las ventajas competitivas.

- ✓ Personal administrativo limitado en conocimientos y habilidades.

Gestión de recursos humanos

- ✓ Esta área es administrada por el gerente que se encarga del reclutamiento del personal.
- ✓ Su forma de pago es mensual y directa.
- ✓ El personal no tiene un contrato de trabajo ya que si hay un despido sin causa justa no puede reclamar.
- ✓ Los trabajadores que se encargan de las diversas áreas no son capacitados de acuerdo a las nuevas tendencias tecnológicas o al cambio del entorno.
- ✓ El personal de campo son jóvenes especializados.
- ✓ No cuenta con un plan de desarrollo.
- ✓ Solo existe una persona que se encarga del proceso de los chocolates en el cuales una tarea muy cansada y requiere de más personas para este trabajo.

Desarrollo de tecnología

- ✓ No cuenta con una tecnología avanzada respecto a sus máquinas para procesar el cacao y café si no que estas máquinas son de tecnología media.
- ✓ Cada socio se encuentra registrado en una aplicación móvil (Base de datos) en el cual las diferentes áreas pueden ver los lotes y ver el personal de campo que está trabajando.
- ✓ Cuenta con un laboratorio en el cual se hace un test de presencia de residuos.
- ✓ El secado se realiza artesanalmente.
- ✓ La asociación no tiene maquinas especializadas en el batido, llenado y empaquetado de los chocolates.

Aprovisionamiento

- ✓ El aprovisionamiento de materia prima es de precios bajos.
- ✓ Son 200 socios los que proveen café y cacao en grano.
- ✓ Control de inventarios.
- ✓ La empresa es la encargada de recoger la materia prima de diversas localidades.
- ✓ La asociación al tener una certificación de productos orgánicos se encarga de

establecer capacitaciones constantes del cuidado de los cultivos además son encargados de brindar productos (abonos) para mejorar o mantener la calidad.

4.1.3 Análisis externo

4.1.3.1 Las cinco fuerzas competitivas de porte

Poder de negociación de los clientes

Los principales clientes del cacao en grano son clientes del exterior en lo cual se exporta a los países de Italia, Suiza, Australia, Bélgica y Canadá, además de ello existen dos tipos de clientes, uno es el que compra el cacao convencional, pero ofrece un precio mínimo y de acuerdo al precio de la bolsa y el otro compra un cacao orgánico, pero paga más sin importar el precio de la bolsa ya que este tiene una certificación donde garantiza la calidad del producto.

Los precios del cacao como commodity se basan en la oferta y la demanda. Las cotizaciones se dan en la Bolsa de Londres y en el Mercado de Café, Azúcar y Cacao de Nueva York. Por tanto, cuando existen excedentes de producción los precios caen y se desestabiliza el mercado, provocando desaliento entre los productores que fácilmente migran a otras actividades.

Los clientes del café son de EE.UU entre los cuales son empresas industriales que procesan el café en grano para convertirlo en café para consumir.

El poder de negociación de los clientes es medio ya que el cliente tiene un medio de contrato en el cual el precio lo plasman de acuerdo al precio de la bolsa. Este contrato puede ser beneficiado para ambos ya sea al comprador o al vendedor, porque a veces el precio de los productos tiende a bajar o también puede subir.

También se fabrica chocolate de taza y chocolate para consumo directo en lo cual los clientes son pocos y va dirigido para las personas locales de la zona o también para clientes que visitan el local.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es alto porque ellos son los encargados de abastecer la materia prima ya sea el cacao en merma y el café pilado para que luego se haga los procesos respectivos.

La cooperativa brinda a sus socios reintegro cada fin de año de acuerdo a los kilos que ha vendido ya que ellos son encargados de abastecer y de ellos dependen aumentar la producción.

Actualmente la asociación cuenta con 200 socios en los cuales 160 son los que proveen café y 40 socios proveen café y cacao estos se encuentran ubicados en diferentes zonas de Bagua.

La asociación ofrece a sus proveedores capacitaciones para mejorar la calidad del café y cacao en lo cual hay una buena relación.

Amenaza de nuevos Competidores entrantes

Se estudiaron variables como economías de escala, lealtad del cliente, costo de cambio, acceso a canales de distribución.

Al analizar la economía de escala los productores no hacen uso de esto ya de que ellos no dependen el costo que se requiere.

Un aspecto importante a tener en cuenta en el análisis es la cultura de productores de cacao, ya que su interés sobre el cultivo depende principalmente del precio: cuando el precio es bajo y genera una mínima ganancia, se desatiende el cultivo y sólo se extrae la cosecha sin invertirle recursos (tiempo y dinero).

En la fase productiva de cacao se realizan labores como control de malezas y plagas, poda, deschupone, recolección de la cosecha, dado el bajo nivel tecnológico sólo un pequeño porcentaje de los productores realizan labores de fertilización, riego, drenaje y siembras. En general, los productores son conscientes de la importancia de hacer uso de las economías de escala para reducir sus costos y tecnificar sus cultivos, pero la falta de capital se los impide ya que en la región predomina el pequeño y mediano productor de economía campesina, con limitación de recursos.

En cuestión a la fidelidad de la marca existen diferentes empresas que se encuentran posicionadas en la mente del consumidor estas tienen gran aceptación en el mercado, pero estos chocolates ya están industrializados y no tienen certificación de productos orgánicos.

Por otra parte, el desgaste económico de la inversión inicial y la tardanza en el retorno financiero son factores que tienen un peso relativo en el momento de tomar la decisión de producir cacao.

El acceso a los canales de distribución, según los productores, es calificado entre regular y bueno, debido a que se consigue transporte regularmente y cualquier productor puede acceder a él.

Amenaza de productos sustitutos

Para este sector no existe una amenaza de productos sustitutos en cuanto al café, pero si al cacao.

La cocoa es uno de los productos sustitutos que provienen de diferentes países, en el cual tienen precios inferiores y es utilizado en procesos industriales como panaderías, chocolaterías, cafeterías y galletería.

Según los productores ya no se necesita un horno para tostar los granos ni un molino para molerlos, la cocoa llega en polvo y es utilizado para las labores donde antes estaba el cacao.

De igual manera las empresas han estado esforzándose por encontrar una solución a la inestabilidad del cacao y desarrollar una alternativa para el reemplazo de los diferentes perfiles de cacao.

Rivalidad entre competidores

Existen numerosos competidores en el mismo rubro, pero muchas de ellas con muchas fortalezas, pero con pocos beneficios para el cliente.

Entre sus principales competidores se encuentra Norandino, Colan y APAE.

Entre los cuales Norandino es una cooperativa ha ganado los Concursos Nacionales de calidad desde el año 2009 hasta la actualidad. Además, ha competido internacionalmente en los cuales han sido premiados por su exquisito sabor y aroma. Además, tiene una amplia gama de productos y ofrece productos de calidad.

Colan está conformada por más de 30,000 pequeños productores de cacao organizados en 25 asociaciones y cooperativas, ubicados en el norte, centro y sur del Perú. Entre los cuales cuenta con 25 000 hectáreas en producción.

APAE actualmente cuenta con 400 socios aproximadamente y recauda 40 toneladas en Cacao baba para su fermentado, el mismo que cuenta con una calidad reconocida en Europa.

Según la Federación Nacional de Cacaoteros (Fedecacao) en el país hay 130.000 hectáreas sembradas con la posibilidad de expandirse hasta 700.000 hectáreas en los próximos 15 años. Eso significaría cuadruplicar la producción de 54.000 toneladas anuales

Según ADEX las exportaciones de cacao crecieron 10% a julio, pero sector cafetalero

cae 7% en lo cual los precios han caído.

Para diferenciarse de la competencia se necesita recursos financieros para mejorar la ambientación del local, innovar las máquinas y contratar a un personal adecuado de marketing para mejorar la imagen empresarial y generar publicidad.

4.1.3.2 Análisis PESTE

a) Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El Foro Económico Mundial publicó en su Informe Global de Competitividad 2017-2018, que el Perú se encuentra en el punto 72 de 137 países, lo que demuestra un crecimiento sostenido en los últimos años y en el sexto puesto en toda Latinoamérica.

Así mismo el Estado promueve la comercialización del cacao, tal es así que se creó la exhibición del cacao, instalándose desde el año 2013, orientada por la “Cámara Nacional de café y Cacao”.

Los impuestos y regulaciones del Estado son otro de los factores que afectan el comportamiento del sector del cacao: (a) Impuesto General a las Ventas IGV (16%), (b) Impuesto al Patrimonio Municipal IPM (2%) que grava de manera importante a la oferta del sector, lo que limita el crecimiento del mismo. El Estado peruano ha impuesto desde hace años normas técnicas del cacao, en las cuáles se establecen el nivel de calidad y seguridad, facilitan la transparencia en el mercado para que los comerciantes de cacao puedan de esta manera competir limpiamente.

Según el desarrollo cooperativo agrícola (2018) Existe el Sistema Cooperativo Empresarial, que implica ser una organización que busca rentabilidad social y económica para sus socios; en este contexto, se fundamenta en la Ley de Cooperativas según Decreto legislativo N° 85 y la Ley N° 29683, que precisa los alcances de los artículos 3° y 66° referente a dicho decreto. La norma incluye una de las modalidades que permiten ampliar las actividades de comercialización.

Según la SUNAT (2018) indica que el régimen de la amazonia se encuentra comprendidas aquellas personas naturales o jurídicas que realicen las siguientes actividades económicas: agropecuaria, acuicultura, pesca, turismo, así como las actividades manufactureras vinculadas al procesamiento, transformación y comercialización de productos primarios provenientes de las actividades antes indicadas

y la transformación forestal, siempre que sean producidos en la zona de Amazonía.

b) Fuerzas económicas y financieras (E)

Según el reporte de inflación por BCRP, la actividad económica mundial, desde 3,7 por ciento en 2018 a 3,4 por ciento, debido al impacto negativo que han tenido hasta ahora las tensiones comerciales en las economías desarrolladas.

Las exportaciones se exhibieron en 12,9% principalmente exportaciones de cobre, minera de oro y café pilado (23,3%)

El 67% de las empresas informales no tiene RUC, no lleva cuentas y no tiene local propio.

El Perú es el segundo productor de cacao orgánico, después de República Dominicana. Según Sierra y Selva Exportadora, el 90% de la producción peruana de cacao se destina a la exportación y más de la mitad consiste en cacao en grano.

Según MINCETUR; La economía de la provincia de Bagua se basa en diversas actividades fundamentalmente en la actividad agrícola y pecuaria, con una incipiente transformación agroindustrial, Bagua es reconocida por la producción de café que se exporta a Japón, Alemania, Francia y estados unidos, también por el arroz, la soya que abastece los mercados regionales y nacionales.

La Selva goza de exoneraciones tributarias. El Congreso de la República (“Aprueban Prorrogar,” 2015) prorrogó la exoneración del impuesto general a las ventas (IGV) para la importación de bienes que se destinen al consumo en la Amazonía.

Los flujos económicos se movilizan la función de la demanda y distribución en la cual si esto se haría en malas condiciones esto traerá consecuencias desfavorables en distorsiones de los precios.

Se puede deducir que la estructura productiva de la provincia de Bagua se encuentra diversificada, siendo la actividad que más PEA ocupa (50.8%). con menos participación se encuentran los servicios y la enseñanza con el 6.1% ocupa el segundo lugar de mayor captación de trabajadores, los otros Servicios con 5.6%; el Comercio ocupa el

5.1 % de la PEA y la manufactura un bajo 3.7% consecuente con el incipiente nivel de transformación industrial que se da en el sector agrario (pilado, selección y envasado de arroz, café y cacao) es la que mayor porcentaje de PEA ocupa, además existe más de 1000 establecimiento comerciales, se confirma como una de las actividades económicas más importantes de la Ciudad de Bagua.

c) Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Según INEI (2018) La población de peruanos bordeará los 32 millones el 2018, aunque la tasa de crecimiento poblacional se desaceleraría con respecto al último censo de 2007.

Del total de personas desempleadas el 48,6% (174.200) son hombres y el 51,4% (184.200) mujeres. Y la tasa de desempleo femenina se ubicó en 7,7%, siendo 1,5 puntos porcentuales más que el registrado en los hombres (6,2%).

Además, el INEI informó que el ingreso promedio cir, que aumentó ligeramente (0,4%) respecto al 2016. mensual proveniente del trabajo en Lima Metropolitana se ubicó en S/1.667,3.

Según la ley n° 3429 (2018), La baja cultura cafetalera hace que el 70% del café que se consume en el país sea importado, el 28% por cafés de descartes o de segunda, solo un 2% de la oferta del café tostado tiene certificado de calidad.

Según Minagri (2018) la producción de cacao en grano viene incrementándose desde hace 10 años, creciendo a una tasa de 15.6% promedio anual. En el año 2018 se ha visto un incremento de 135.3 mil toneladas respecto al año 2017 con 121.8 mostrando un incremento de 11%.

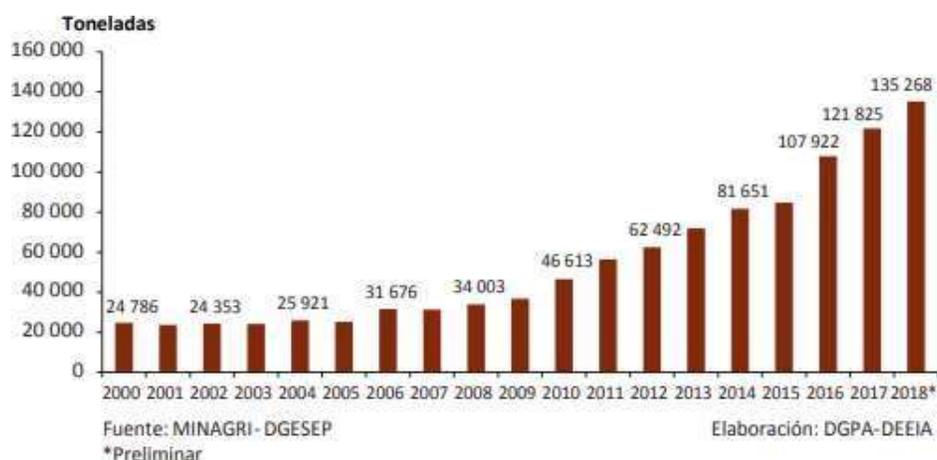


Ilustración 1 COMPORTAMIENTO DE LA PRODUCCION DE CACAO EN GRANO

Ahora el consumidor está dispuesto a pagar más por un cacao fino y de aroma. El mercado Europeo (consumidores tradicionales como Bélgica, Francia, Alemania, Italia, Suiza y el Reino Unido) muestra una creciente demanda de chocolates especiales. Así como se observa un mayor interés de los consumidores por los chocolates de un solo origen (historia de los productores), tiendas en línea están vinculados a las redes sociales como Facebook e Instagram, que sirven como herramientas para atraer la atención del consumidor y aumentar sus ventas.

d) Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Según INEI (2018), En el cuarto trimestre de 2017, el 92,0% de los hogares del país accede al menos a una Tecnología de Información y Comunicación. Al compararlo con similar trimestre de 2016, se observa que se ha incrementado en 0,3 punto porcentual.

Por otro lado, según el INEI (2017), en el primer trimestre del 2017, el 74% de jóvenes de 19 a 24 años de edad son los mayores usuarios de la Internet, mientras que en el rango de 24 a 40 años es el 54%.

La penetración de la tecnología permite una comunicación y publicidad para los negocios, actualmente los medios tradicionales ya no son el boom.

En cuanto a la infraestructura para la producción y calidad la asociación cuenta con una planta de beneficio del cacao, secadores solares y un laboratorio de control de calidad para evaluar los cacaos acopiados de sus socios.

Según la Asociación Peruana de Productores de Cacao (2018) ha elaborado una agenda de innovación tecnológica que permitirá impulsar el desarrollo competitivo y sostenible del cultivo de cacao fino y de aroma de los productores; esto permitirá que los productores cacaoteros tengan acceso a nuevas tecnologías para el manejo adecuado de sus cultivos, lo cual contribuirá a hacer frente a problemas como la escasez de agua, limitado control de plagas y enfermedades, entre otros.

Otro indicador indirecto de la tendencia innovadora es el nivel de tecnificación de los productores (riego tecnificado, uso de fertilizantes, sistema de podas, postcosecha, etcétera). Aproximadamente un 80% de cafetaleros conducen sus chacras de manera tradicional (sin labores culturales) y sin gestión empresarial (sin manejo de costos). No se tiene la infraestructura física necesaria para las labores de postcosecha (casi todo se realiza de manera artesanal). Las labores de beneficio coinciden con las épocas de lluvias, especialmente en las zonas altas, lo que no permite un buen secado del producto; además, en tales estaciones las vías de comunicación se encuentran intransitables, lo cual eleva los costos y deteriora la calidad.

e) Fuerza ecológica y ambiental (E)

El Ministerio del Ambiente (MINAM) publicó los Decretos Supremos N° 003-2017- MINAM y N° 004-2017-MINAM, mediante los cuales se aprueban los Estándares de Calidad Ambiental (ECA) para Aire y Agua, respectivamente, actualizándose los valores y parámetros con la finalidad de mejorar la gestión de la calidad ambiental y brindar adecuados niveles de protección a la salud de la población.

Según INFOCAFES (2018); el control de Maleza En el 80% de las plantaciones de cacao, generalmente las más antiguas, se realizan una limpieza de las malezas o

deshierbo al año; mientras que en el 20% restante, conformada por plantaciones nuevas dicha limpieza o deshierbo se realiza dos veces al año. Fertilización de Plantas Antiguas

En la actualidad, en la mayoría de las plantaciones de cacao (75%), no se utiliza fertilizante alguno (orgánico o químico); sólo en un 25% donde se aplican lo hacen mediante el uso de guano de la isla, cloruro de potasio y/o fosfato triple de calcio.

Control Fitosanitario Frente a las principales enfermedades a que está expuesto el cacao, como es la moniliasis, en el 50% de los cultivos no se viene aplicando un control fitosanitario de tipo cultural. Sólo en un 20% de las plantaciones se aplica un adecuado control cultural, mediante podas sanitarias y recolección de frutos enfermos, previniendo su diseminación; mientras que en el 30% restante de los cultivos se aplica poco control cultural.

DISCUSIÓN

La primera etapa de la investigación consistió en analizar la situación actual de la empresa, en el cual se realizó diversas entrevistas para recopilar información del sector interno de la empresa y referencias bibliográficas para el sector externo.

Lo que indica porter, M (1987) el análisis de las cinco fuerzas de porter es un modelo estratégico que analiza el nivel de la competencia dentro del sector para desarrollar una estrategia de negocio, lo cual se determinó que el poder de negociación de los clientes es medio en el cual se basa en base a los precios como commodity en la oferta y demanda. Además de ello no existe un producto sustituto en cuanto al café convencional pero si al cacao. Este análisis externo permitirá en cuan atractiva es esta industria en relación a las oportunidades de inversión y rentabilidad.

Por lo tanto en el ámbito externo en el análisis PESTE se clasifico por las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas que fueron analizadas para poder conocer el sector, identificando los factores que afectan a la empresa para así poder establecer estrategias lo que conlleva a tomar una adecuada decisión. Esto conlleva a conocer las oportunidades y amenazas del sector. Lo que indica D´alessio (2008) la evaluación externa son factores externos que guían la gestión estratégica.

4.2 Formulación de la estrategia

4.2.1 Análisis foda

Para conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se hizo un análisis interno y externo de la empresa además se basó en el modelo de Fred (2003) que indica que el análisis FODA es una herramienta que muestra la situación actual de la empresa.

Análisis interno

Fortalezas

1. Constante evaluación al personal administrativo.
2. Personal capacitado para el cuidado de las parcelas de cacao y café.
3. Generador de mano de obra principalmente familiar
4. Productores con experiencia en el manejo del cultivo que aplican tecnología media.
5. Reintegro cada fin de año.
6. Se cuenta con certificaciones: Orgánico y Comercio Justo

Análisis externo

Debilidades

1. Socios con limitado acceso a servicios financieros y créditos.
2. Limitada infraestructura para manejo post cosecha.
3. Algunos años no se paga los reintegros a los socios.
4. No se cuenta con personal capacitado para el área de marketing.
5. El 80% de las plantaciones tienen más de 15 años de edad lo cual provoca producción baja.
6. Máquinas de tecnología básica.

Oportunidades

1. Clientes internacionales interesados en apoyar y trabajar iniciativas conjuntas destinadas a mejorar la competitividad.
2. programas del gobierno central que brindan asistencia técnica y administrativa.
3. Vigencia de Tratados de Libre Comercio con países consumidores.
4. incremento de dinamismo de consumo interno y disposición de compra.
5. tasas menores de impuestos para la producción de cacao en la amazonia.

Amenazas

1. Incremento de epidemias y
2. Inseguridad frente a fenómenos naturales y cambio climático.
3. Alta volatilidad y fluctuación de precios internacionales.
4. Estrategias de ventas de competidores de diferenciación del producto por precio antes que por calidad.
5. Tendencia creciente del costo de la mano de obra especializada.

Tabla 4 Matriz foda

4.2.2 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Para la matriz MEFE primero se realizó un análisis externo lo que conlleva a obtener factores como las oportunidades y amenazas, según D'Alessio (2008) el peso se debe considerar de acuerdo a la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito la suma total debe ser 1, el valor es según a la calificación de 1 a 4, donde 4 es una respuesta superior y 1 es una respuesta mala, finalmente se multiplica el peso con el valor para obtener una ponderación y depende de esto se sabe si la empresa supera el valor promedio.

| Factores determinantes del éxito | peso | valor | Ponderación |
|--|------|-------|-------------|
| OPORTUNIDADES | | | |
| 1. Tasas menores de impuestos para producción de Cacao en la amazonia. | 0.20 | 4 | 0.80 |
| 2. Programas del gobierno central que brindan asistencia técnica | 0.10 | 3 | 0.30 |
| 3. Vigencia de Tratados de Libre Comercio con países consumidores. | 0.10 | 4 | 0.40 |
| 4. Apoyo del estado | 0.10 | 4 | 0.40 |

| | | | |
|--|-------------|---|------|
| 5. Clientes internacionales interesados en apoyar y trabajar iniciativas conjuntas destinadas a mejorar la competitividad. | 0 1 0 | 4 | 0.40 |
| AMENAZAS | | | |
| 1. Incremento de epidemias sanitario. | 0.10 | 2 | 0.20 |
| 2. Diferenciación del producto por precio antes que por calidad. | 0.10 | 2 | 0.20 |
| 3. Inseguridad frente a fenómenos naturales y cambio climático | 0.10 | 2 | 0.20 |
| 4. Tendencia creciente del costo de la mano de obra | 0.05 | 1 | 0.05 |
| 5. Alta volatilidad y fluctuación de precios internacionales. | 0.05 | 2 | 0.10 |
| TOTAL | 1 | | 3.05 |

Tabla 5 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Fuente: Adaptado de D'Alessio (2015)

Después de analizar el sector externo, se deduce que el valor total es de 3.05 que sobrepasa el valor promedio en el cual indica el buen uso de las oportunidades para poder neutralizar las amenazas es bastante buena para que pueda influir con el crecimiento de la empresa.

La empresa tiene clientes del extranjero gracias a las participaciones en ferias comerciales y a sus certificaciones que garantizan la calidad del producto además Perú es uno de los países más grandes en producción de café y cacao.

La asociación cuenta con programas del estado que ayuda a la empresa a tener proyectos para la calidad del producto ya sea en las maquinas o en las capacitaciones del personal y de los socios esto permite que la empresa se desarrolle y tenga competitividad para lograr sus objetivos que se proponen.

Pero si es bien cierto la asociación debe tomar precauciones respecto a las amenazas sobre todo cuando es en enfermedades y plagas, ya que depende de esto la calidad y la certificación que se tiene, al perderse esta certificación el cliente no estará seguro si compra un producto orgánico y como consecuencia los clientes disminuirán.

4.2.3 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Para la matriz MEFI primero se realizó un análisis interno lo que conlleva a obtener factores como las fortalezas y amenazas, según D'Alessio (2008) el peso se debe considerar de acuerdo a la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito la suma total debe ser 1, el valor es según a la calificación de 1 a 2 para las debilidades y 3 a 4 para las fortalezas, después se multiplica el peso con el valor para obtener una ponderación y depende de esto se sabe si la empresa supera el valor promedio.

| Factores determinantes del éxito | Peso | v a l o r | Ponderación |
|---|-------------|-----------------------|-------------|
| FORTALEZAS | | | |
| 1. constante evaluación al personal. | 0.10 | 4 | 0.40 |
| 2. Personal capacitado para las capacitaciones del cuidado de las parcelas de cacao y café. | 0.10 | 4 | 0.40 |
| 3. Reintegro cada fin de año. | 0.10 | 3 | 0.30 |
| 4. Se cuenta con certificaciones: Orgánico y Comercio Justo | 0.10 | 4 | 0.40 |
| 5. Productores con experiencia en el manejo del cultivo que aplican tecnología media. | 0.10 | 3 | 0.30 |
| 6. Generador de mano de obra principalmente familiar | 0.05 | 4 | 0.20 |

| DEBILIDADES | | | |
|---|-------------|----------|-------------|
| 1. Máquinas de tecnología media. | 0.10 | 2 | 0.20 |
| 2. Algunos años no se paga reintegro. | 0.10 | 2 | 0.20 |
| 3. No se cuenta con personal capacitado para el área de marketing. | 0.05 | 2 | 0.10 |
| 4. 80% de las plantaciones tienen más de 15 años de edad lo cual provoca producción baja. | 0.05 | 1 | 0.05 |
| 5. socios con limitado acceso a servicios financieros y créditos. | 0.10 | 1 | 0.10 |
| 6. Limitada infraestructura para manejo post cosecha. | 0.05 | 1 | 0.05 |
| TOTAL | 1 | | 2.80 |

Tabla 6 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Fuente: Adaptado de D´Alessio (2015)

La empresa asociación muestra un valor de 2.80 lo cual nos indica que supera el promedio mínimo, con la capacidad de crear estrategias internas que mejore el desempeño de la organización y no descuidar las fortalezas. Para las exportaciones en el exterior el contrato tiene ciertos estándares de secado (humedad) en lo cual la zona es de un clima caluroso con temperatura de 30° esto permite que el secado sea rápido. Respecto a las debilidades la empresa debe contratar a un personal capacitado para el área de marketing en el cual pueda hacer publicidad y promocionar los productos esto conlleva a que los productos son pocos conocidos.

4.2.4 Matriz del perfil competitivo (MPC)

Para obtener el análisis MPC se obtuvo que analizar el sector externo e interno donde se seleccionaron los principales competidores, los factores claves de éxito han sido seleccionados de acuerdo a las fuerzas y debilidades de la asociación.

| FACTOR ES CLAVES DEL EXITO | PESO | APROCAM | | NORANDINO | | A P A E | | COLAN | |
|--|------|-----------------------|---------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|---------------------|
| | | V a l o r | Ponder aci ón | v a l o r | ponder aci ón | v a l o r | ponder aci ón | v a l o r | ponder aci ón |
| Participación en el mercado | 0.20 | 4 | 0.80 | 4 | 0.80 | 3 | 0.60 | 3 | 0.60 |
| Competitividad en precios | 0.20 | 3 | 0.60 | 2 | 0.40 | 3 | 0.60 | 2 | 0.40 |
| Lealtad del cliente | 0.15 | 2 | 0.30 | 3 | 0.45 | 2 | 0.30 | 2 | 0.30 |
| Publicidad | 0.15 | 1 | 0.15 | 4 | 0.60 | 4 | 0.60 | 4 | 0.60 |
| Calidad del producto | 0.10 | 4 | 0.80 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 |
| Diversidad de productos | 0.10 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 2 | 0.20 | 2 | 0.20 |
| Apoyo del gobierno | 0.10 | 4 | 0.40 | 1 | 0.10 | 1 | 0.10 | 1 | 0.10 |
| TOTAL | 1.00 | | 3.45 | | 3.15 | | 2.80 | | 2.50 |

El total ponderado obtenido por la organización del estudio fue de 3.45, mientras que el competidor “NORANDINO” obtuvo 3.15 de puntaje, el competidor “APAE” obtuvo 2.80 de puntaje y el competidor “ Colan” 2.50.

La organización debe mejorar su publicidad, la competitividad de los precios y enfocarse en la lealtad de los clientes.

NORANDINO es la competencia con más peso ponderado porque es una empresa innovadora respecto a su publicidad ya que atrae a más clientes y tiene una amplia gama de productos.

4.2.5 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas (MFODA)

| | <u>Fortalezas</u> | <u>Debilidades</u> |
|--|--|--|
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. (F1) constante evaluación al personal. 2. (F2) personal capacitado para las capacitaciones del cuidado de las parcelas de cacao y café. 3. (F3) generador de mano de obra principalmente familiar 4. (F4) Productores con experiencia en el manejo del cultivo que aplican tecnología media. 5. (F5) Reintegro cada fin de año. 6. (F6) Se cuenta con certificaciones: Orgánico y Comercio Justo | <ol style="list-style-type: none"> 1. (D1) Socios con limitado acceso a servicios financieros y créditos. 2. (D2) Limitada infraestructura para manejo post cosecha. 3. (D3) algunos años no se paga el reintegro. 4. (D4) No se cuenta con personal capacitado para el área de marketing. 5. (D5) 80% de las plantaciones tienen más de 15 años de edad lo cual provoca producción baja. 6. (D6) Maquinas de tecnología básica. |

| <u>Oportunidades</u> | | |
|--|--|---|
| <p>1. (O1) Client es internacionales mejorar la competitividad</p> <p>2. (O2) programas del gobierno central que brindan asistencia técnica y administrativa.</p> <p>3. (O3) Vigencia de Tratados de Libre Comercio con países consumidores</p> <p>4. (O4) incremento de dinamismo de consumo interno y disposición de compra.</p> <p>5. (O5) tasas menores de impuestos para la producción de cacao en la amazonia.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • (F1;O1) Realizar contratos con mayor producción en las épocas de verano. | <ul style="list-style-type: none"> • (O2;D5) Realizar nuevas plantaciones en las |

**Amen
az as**

1. (A1) Incremento de epidemias y enfermedades por la falta de control sanitario.
2. (A2) Alta volatilidad y fluctuación de precios internacionales.
3. (A3) Vulnerabilidad frente a fenómenos naturales y cambio climático.
interesados en apoyar y trabajar iniciativas conjuntas destinadas a

4.2.6 Matriz interna externa (MIE)

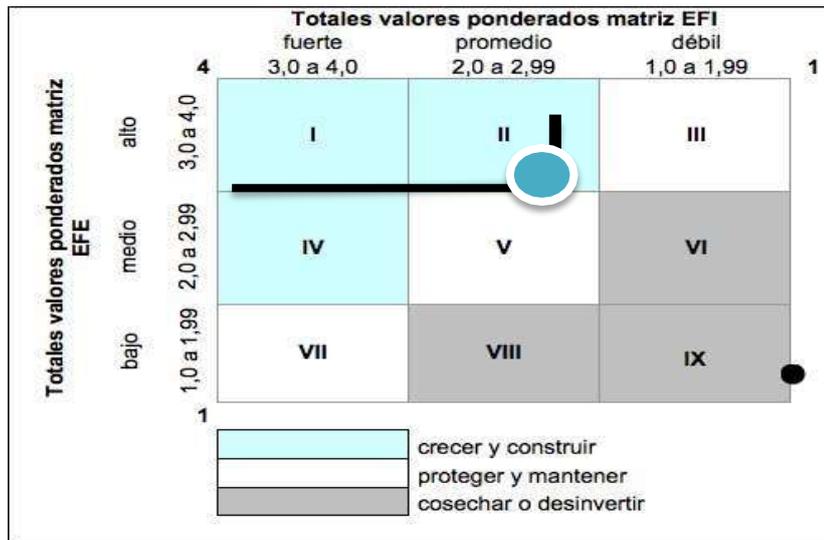


Ilustración 2 Matriz IE

Fuente: Fred, D.(2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Person Educación.

Con los valores obtenidos de la asociación de las matrices EFE (3.05) y EFI (2.80). Estos valores en la matriz IE corresponden a la celda II en lo cual como estrategia es “crecer y construir” la asociación deberá desarrollarse selectivamente para mejorar y posicionarse en el mercado desarrollando nuevas estrategias fidelizando a los clientes.

Estrategias intensivas

Penetración en el mercado:

- Atraer clientes potenciales para que puedan abastecer con la materia prima y así tener más producción.

Desarrollo de producto

- Ofrecer a los clientes locales promociones para que puedan adquirir más el producto.
- Personal capacitado para promocionar los productos.
- Modificar la presentación del producto para que sean más atractivas.

Conforme a los resultados de las matrices de los factores internos y externos, se evidencia que la asociación le falta posicionarse en el mercado, respecto a sus productos de chocolate existe mucha competencia y los consumidores no tienen la costumbre de consumir chocolates de taza a cada momento si no solo en fiestas navideñas. Además, los chocolates de consumir resultan ser caros ya que la mayor parte de los consumidores están acostumbrados a consumir de menos precio y también recuerdan más la marca de otras empresas posicionadas.

4.2.7 Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (MPEYEA).

Para obtener la MPEYEA se desarrolló el análisis interno y externo para determinar su posición estratégica. Se selecciona las variables que tiene la empresa y las que no se descartan, estos resultados es en base a las entrevistas.

| POSICIÓN ESTRATÉGICA | FUERZA | VARIABLES | CALIFICACIÓN | SUMA DE VARIABLES |
|-------------------------------|---------------------------------|---|---------------------|--------------------------|
| INTERNA | FINANCIERA(FF) | Apalancamiento | 3.0 | 18.0 |
| | | Liquidez | 3.0 | |
| | | Flujo de caja | 4.0 | |
| | | Estabilidad financiera | 3.0 | |
| | | Retorno de la inversión | 5.0 | |
| | VENTAJA COMPETITIVA(VC) | Participación en el Mercado | -3.0 | -8.0 |
| | | Calidad del producto | -2.0 | |
| | | Lealtad al consumidor | -3.0 | |
| FORTALEZA DE LA INDUSTRIA(FI) | ESTABILIDAD DE LA INDUSTRIA(FI) | Potencial de crecimiento | 4.0 | 21.0 |
| | | Estabilidad financiera | 5.0 | |
| | | Utilización de recursos | 3.0 | |
| | | Facilidad de entrada al mercado | 5.0 | |
| | | Poder de negociación de los productores | 4.0 | |
| | ESTABILIDAD DEL AMBIENTE(EA) | Cambios Tecnológicos | -4.0 | -13.0 |
| | | Variabilidad de la Demanda | -3.0 | |
| | | Rango de precios de productos. | -4.0 | |
| | | Rivalidad competitiva | -2.0 | |

Fuente: Adaptado de D'Alessio (2015)

CALCULO:

Resultado de los factores:

- Factores determinantes de fortaleza financiera (FF): $18 / 5 = 3.60$
- Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC): $-8.0 / 3 = -2.66$
- Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI): $21 / 5 = 4.2$
- Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE): $-13.0 / 4 = -3.25$

Resultados de los ejes:

$$\text{EJE X: FI + VC} = 4.2 + (-2.66) = 1.54$$

$$\text{EJE Y: FF + EE} = 3.60 + (-3.25) = 0.35$$

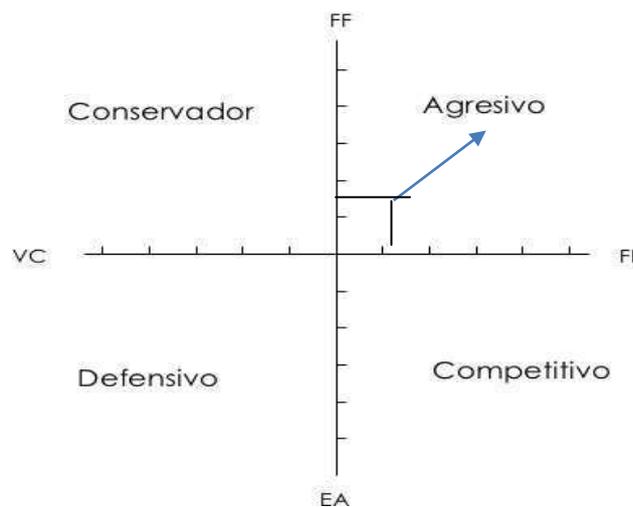


Ilustración 3 Matriz PEYEA

Con respecto a los resultados obtenidos se observó que la asociación se encuentra en una situación buena ya que se encuentra en un factor de estabilidad del entorno.

La asociación está en excelente posición de utilizar sus fortalezas internas para así poder aprovechar sus oportunidades, pero es necesario superar sus debilidades además la organización debe establecer estrategias en cuanto a la estabilidad financiera y a las ventajas competitivas.

Es por ello que se plantearon algunas estrategias para mejorar el desempeño competitivo:

- Construir instalaciones eficientes para los productos que se procesan.
- Reducción de costos innecesarios.
- Diversificación concéntrica en los productos de consumo directo.
- Implementar estrategias para hacer frente a la competencia de empresas que compran los insumos.
- Desarrollo de nuevos productos para incrementar la participación del mercado.

4.2.8 La matriz de la gran estrategia (MGE)

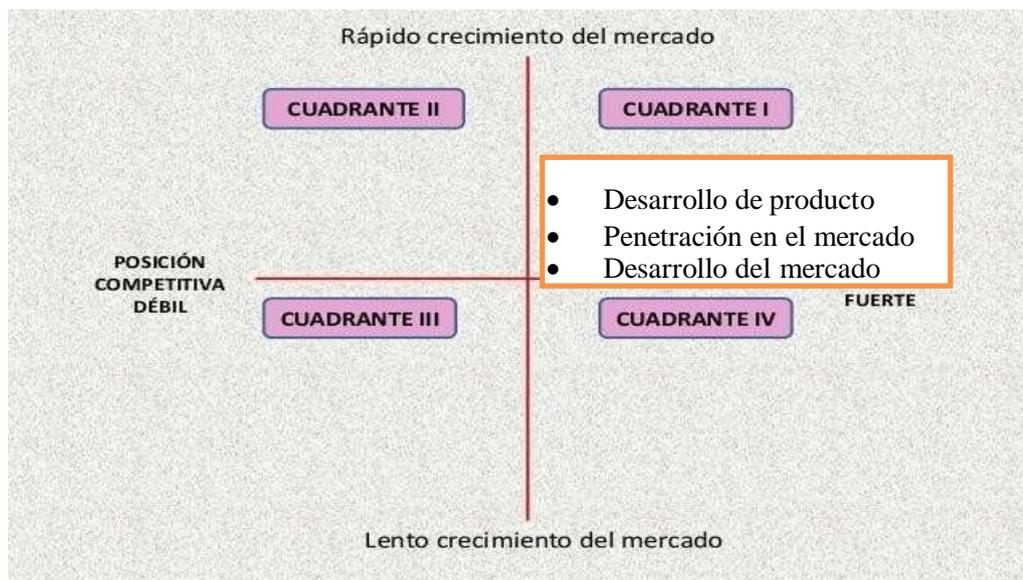


Ilustración 4 Matriz de la gran estrategia

Fuente: Adaptado de D'Alessio (2015)

En el sector comercial de cacao y café se ubica en el cuadrante I debido a las ventajas competitivas que se muestran en la asociación, gracias al rápido crecimiento de la comercialización del cacao y café además de ello se ofrece productos como el chocolate de taza y consumo directo.

Las estrategias más convenientes serán seguir con el crecimiento de desarrollo del producto, desarrollo del mercado y cada día incrementar el posicionamiento del crecimiento del mercado.

4.3 Elección de la estrategia

4.3.1 Matriz de decisión

Para obtener los resultados de esta matriz se reunió las cuatro matrices que son la matriz FODA, PEYEA,IE,GE lo que conlleva a sumar las estrategias repetidas para ser analizadas.

| Estrategias | FOD A | PEYE A | I E | G E | TOTA L |
|---|------------------|-------------------|----------------|----------------|-------------------|
| Incrementar la posición en el mercado. | | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Implementar nuevas maquinarias para la los procesos del cacao y café. | 1 | | 1 | | 2 |
| Desarrollo de nuevos productos para incrementar la participación del mercado. | 1 | 1 | 1 | | 3 |
| Tratar bien al cliente, para así lograr su fidelidad. | 1 | 1 | | | 2 |

| | | | | | |
|--|---|--|---|---|---|
| Tener un buen personal capacitado para así lograr ser una empresa competitiva. Y poder marcar la diferencia. | 1 | | 1 | | 2 |
| Contar con personal para el área de marketing | 1 | | 1 | 1 | 3 |

Como se observa en la tabla, las estrategias que tienen mayor relación entre las diferentes matrices son “Incrementar la producción para tener un buen posicionamiento en el mercado” la cual se encuentra con un total de 3, la siguiente estrategia “Invertir en nuevos productos para obtener mayor rentabilidad” de igual manera con el mismo total de 3, luego la estrategia que sigue es “Implementar nuevas maquinarias para los procesos del cacao y café” con un total de 2.

4.3.2 Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico

Esta matriz se desarrolló en base a la matriz de decisión que permitió conocer las estrategias más repetidas donde serán podrán ser multiplicados por los factores críticos que son el análisis interno y externo.

| FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO | PE SO | Incrementar la participación para tener un buen posicionamiento en el mercado | | Desarrollo de nuevos productos | | Contar con personal para el área de marketing | |
|---|----------|---|------|--------------------------------|-----|---|------|
| | | P A | TPA | P A | TPA | PA | TPA |
| OPORTUNIDADES | | | | | | | |
| 1. Clientes internacionales interesados en apoyar y trabajar iniciativas conjuntas destinadas a mejorar la competitividad | 0.1 | 3 | 0.30 | 4 | 0.4 | 2 | 0.2 |
| 2. programas del gobierno central que brindan asistencia técnica y administrativa. | 0.1 | 3 | 0.30 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 |
| 3. Vigencia de Tratados de Libre Comercio con países consumidores | 0.1 | 4 | 0.40 | 4 | 0.4 | 2 | 0.2 |
| 4. apoyo del estado | 0.1 | 4 | 0.40 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 |
| 5. tasas menores de impuestos para la producción de cacao en la amazonia. | 0.2 | 2 | 0.40 | 3 | 0.6 | 3 | 0.6 |
| AMENAZAS | | | | | | | |
| 1. Incremento de epidemias y enfermedades por falta de control sanitario. | 0.1 | 3 | 0.30 | 3 | 0.3 | 2 | 0.2 |
| 2. Inseguridad frente a fenómenos naturales y cambio climático | 0.1 | 3 | 0.30 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 |
| 3. Alta volatilidad y fluctuación de precios internacionales. | 0.05 | 4 | 0.20 | 4 | 0.2 | 3 | 0.15 |
| 4. Estrategias de ventas de competidores de diferenciación del producto por precio antes que por calidad. | 0.1 | 4 | 0.40 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 |

| | | | | | | | |
|---|------|---|------|---|-----|---|-----|
| 5.Tendencia creciente del costo de la mano de obra especializada. | 0.05 | 3 | 0.15 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 |
|---|------|---|------|---|-----|---|-----|

| FORTALEZA | PESO | INCREMENTAR LA PARTICIPACION DEL MERCADO | | | DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS | | CONTAR CON PERSONAL PARA EL AREA DEMARKETING | |
|--|------|--|------|----|--------------------------------|----|--|--|
| | | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | |
| 1.Constante evaluación al personal administrativo. | 0.1 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | |
| 2.Personal capacitado para el cuidado de las parcelas de cacao y café. | 0.1 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 | |
| 3.Generador de mano de obra principalmente familiar | 0.05 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 | |
| 4.Productores con experiencia en el manejo del cultivo que aplican tecnología media. | 0.1 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 2 | 0.20 | |
| 5.Reintegro cada fin de año. | 0.1 | 3 | 0.30 | 2 | 0.20 | 3 | 0.30 | |
| 6.Se cuenta con certificaciones: Orgánico y Comercio Justo | 0.1 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 | |
| DEBILIDADES | | | | | | | | |
| 1.Socios con limitado acceso a servicios financieros y créditos. | 0.1 | 3 | 0.30 | 2 | 0.2 | 3 | 0.3 | |
| 2.Limitada infraestructura para manejo post cosecha. | 0.05 | 2 | 0.10 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | |
| 3.Algunos años no se paga los reintegros a los socios. | 0.1 | 3 | 0.30 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 | |
| 4.No se cuenta con personal capacitado para | 0.05 | 3 | 0.15 | 4 | 0.2 | 3 | 0.15 | |

| | | | | | | | |
|---|------|---|------|---|------|---|------|
| 5.El 80% de las plantaciones tienen más de 15 años de edad lo cual provoca producción baja. | 0.05 | 3 | 0.15 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 |
| 6.Máquinas de tecnología básica. | 0.1 | 3 | 0.30 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 |
| | 1 | | 3.00 | | 2.75 | | 3.10 |
| | 2 | | 6.15 | | 6.05 | | 5.75 |

Las estrategias seleccionadas de acuerdo con el puntaje de atractividad para alcanzar los objetivos es incrementar la participación para tener un buen posicionamiento en el mercado este permitirá tener nuevas líneas de producto ya sea chocolates o el cacao en manteca, para poder posicionarse como la mejor marca ofreciendo productos de calidad

V. PROPUESTA

5.1 DEFINIR LA EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA

5.1.1 El balance scorecard o cuadro de mando integral

Elementos de un balance Scorecard

- **Misión, visión y valores**

Misión

Somos una cooperativa líder en la comercialización de productos de calidad, que busca el bienestar de sus socios y la satisfacción de sus clientes.

Visión

Al 2021, apocam se posiciona en los mercados internacionales diferenciados, se hace competitiva y sostenible y contar con trabajadores que operen bajo criterios de eficiencia y equidad.

Valores

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Lealtad
- ✓ Superación
- ✓ Honestidad
- ✓ Cooperación

5.1.2 Elaboración de los objetivos

Para los objetivos estratégicos es necesario observar cómo se encuentra la asociación de los cuales son:

La fidelización de los clientes es necesaria para hacer crecer el negocio además permitirá lograr una relación estable con el cliente y duradera.

El adquirir nuevos clientes permitirá aumentar las ventas y ganar mercado en lo cual se podrá ganar más reconocimiento y posicionamiento de futuros clientes.

La participación es necesaria para algunos productos que no se venden en gran cantidad como el chocolate de taza, en lo cual las ventas incrementan por temporada, es por ello que se debe ampliar en nuevos mercados ya sea en supermercados o en zonas de temperatura fría.

Para tener un buen producto se requiere de máquinas especializadas y de tecnología avanzada.

Los clientes del exterior exigen productos de calidad en lo cual son estandarizados para ello se debe capacitar a los socios y al personal ya que ellos son encargados del acopio y de los procesos de los productos.

Además, el personal debe contar con sistemas de información para que puedan tener una adecuada comunicación en las actividades así mismo se debe aplicar a los socios.

Para un buen clima laboral es necesario que el personal sea participativo y comunicativo en sus diferentes áreas de trabajo además se podrá desarrollar profesionalmente y personal.

Esto ayudara a que se pueda lograr un mejor control en la productividad del personal.

Es por ello que se plasmaron estos objetivos:

- Mantener el grado de fidelidad de los clientes
- Participación en el mercado
- Mejorar la calidad de los productos de Aprocam en los mercados especiales.
- Mejorar la sostenibilidad económica y financiera de Aprocam.
- Contar con tecnología de punta.
- Adquirir nueva cartera de clientes.
- Incrementar la participación del personal

- Aumentar las ventas
- Optimizar y mejorar los procesos internos

5.1.3 Perspectiva del balance scorecard

Perspectiva financiera

Esta perspectiva debe mostrar los resultados de las decisiones estratégicas tomadas en las otras perspectivas al tiempo que establece varias de las metas a largo plazo.

Tabla 6: Perspectiva financiera

| Objetivos estratégicos | indicadores |
|--------------------------|---|
| Participación de mercado | Ventas de la empresa/ ventas del mercado= % |
| Aumentar las ventas | % Margen de ventas |

Perspectiva cliente

Esta perspectiva describe como se crea el valor para los clientes, en el cual se establecen objetivos para mejorar la calidad, precios competitivos y reforzar la marca para satisfacer las expectativas de los clientes.

Tabla 7: Perspectiva cliente

| Objetivos estratégicos | Indicadores |
|--|---|
| Mantener el grado de fidelidad de los clientes | Fidelidad del cliente (Nº de clientes satisfechos / Total de clientes encuestados) X 100 |
| Adquirir nueva cartera de clientes. | Índice de incremento de nuevos clientes (Nuevos clientes / Clientes total) |

Perspectiva procesos

Los procesos de la empresa deben estudiarse y evaluarse para conseguir la satisfacción de los consumidores.

Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes.

Tabla 8: Perspectiva procesos

| Objetivos estratégicos | Indicadores |
|--|--|
| Mejorar de los procesos internos de la cooperativa. | (Precio de actual de los productos de la empresa/ precio de los productos de la competencia) |
| Mejorar la calidad de los productos de Aprocam en los mercados especiales. | #Devoluciones por producto |

Perspectiva, aprendizaje y crecimiento

La Perspectiva, aprendizaje y crecimiento permite que la empresa asegure su capacidad de renovación a largo plazo.

Tabla 9: Perspectiva de aprendizaje y conocimiento

| Objetivos estratégicos | Indicadores |
|---|---|
| Incrementar la participación del personal | Gastos de personal/ Gastos administrativos |

Contar con tecnología de punta.

equipos tecnológicos nuevos

5.1.4 Cuadro de mando integral

Tabla 10: Cuadro de mando integral

| CUADRO DE MANDO INTEGRAL | | | | | | | | | |
|---------------------------------|--|--|-------|------|------|------|------|------|---|
| PERSPECTIVAS | OBJETIVOS ESTRATEGICOS | INDICADORES | METAS | MESA | | | | | INICIATIVAS ESTRATEGICAS |
| | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | |
| PROCESOS INTERNOS | Ser más eficientes y competitivos a partir de la mejora de los procesos internos de la cooperativa | (Precio de actual de los productos de la empresa/ precio de los productos de la competencia) | 54% | 5% | 8% | 10% | 15% | 18% | Contar con tecnología adecuada y personal capacitado. |
| | Mejorar la calidad de los productos de Aprocam en los mercados especiales | #Devoluciones de los productos | 60% | 10% | 12% | 10% | 10% | 18% | Invertir en especialistas agrónomos y maquinarias especializadas. |

| | | | | | | | | | |
|--|---|---|---------|---------|-------------|-------------|-------------|---------|--|
| APRENDIZAJ E Y DESARROLLO | Incrementar la participación del personal. | Gastos de personal/ Gastos administrativos # de capacitaciones | 40 % | 10 % | 5 % | 5 % | 1 0 % | 10 % | Incentivos al personal y cada mes seleccionar al mejor trabajador del mes. |
| | Contar con tecnología de punta. | # equipos tecnológicos nuevos | 60 % | 15 % | 1 0 % | 1 5 % | 1 0 % | 10 % | Elaborar un proyecto donde se adquiera maquinaria moderna. |
| FINANCIERA | Mejorar la sostenibilidad económica y financiera. | Utilidad neta / ventas = % | 70% | 10% | 15% | 15% | 20% | 10% | Aumentar las ventas de chocolate. |
| | Aumentar las ventas | % Margen de ventas | 80% | 20% | 10% | 10% | 25% | 15% | Tener sucursales donde se venda los productos. |
| CLIENTES | Mantener el grado de fidelidad de los clientes. | Fidelidad del cliente (Nº de clientes satisfechos / Total de clientes encuestados) X 100 | 60% | 10% | 10% | 15% | 10% | 15% | Realizar ofertas y promociones |
| | Adquirir nueva cartera de clientes. | (Nuevos clientes / Clientes total) | 70% | 10% | 5% | 15% | 20% | 20% | Invertir en misiones comerciales. |

5.1.5 SemafORIZACIÓN

Para desarrollar la semaforización se trazaron porcentajes que la asociación plantea como meta en el cual existe un porcentaje inicial y final en el cual el grado de cumplimiento por medio de la semaforización. También se realizó a través del Excel donde se puede construir la semaforización.

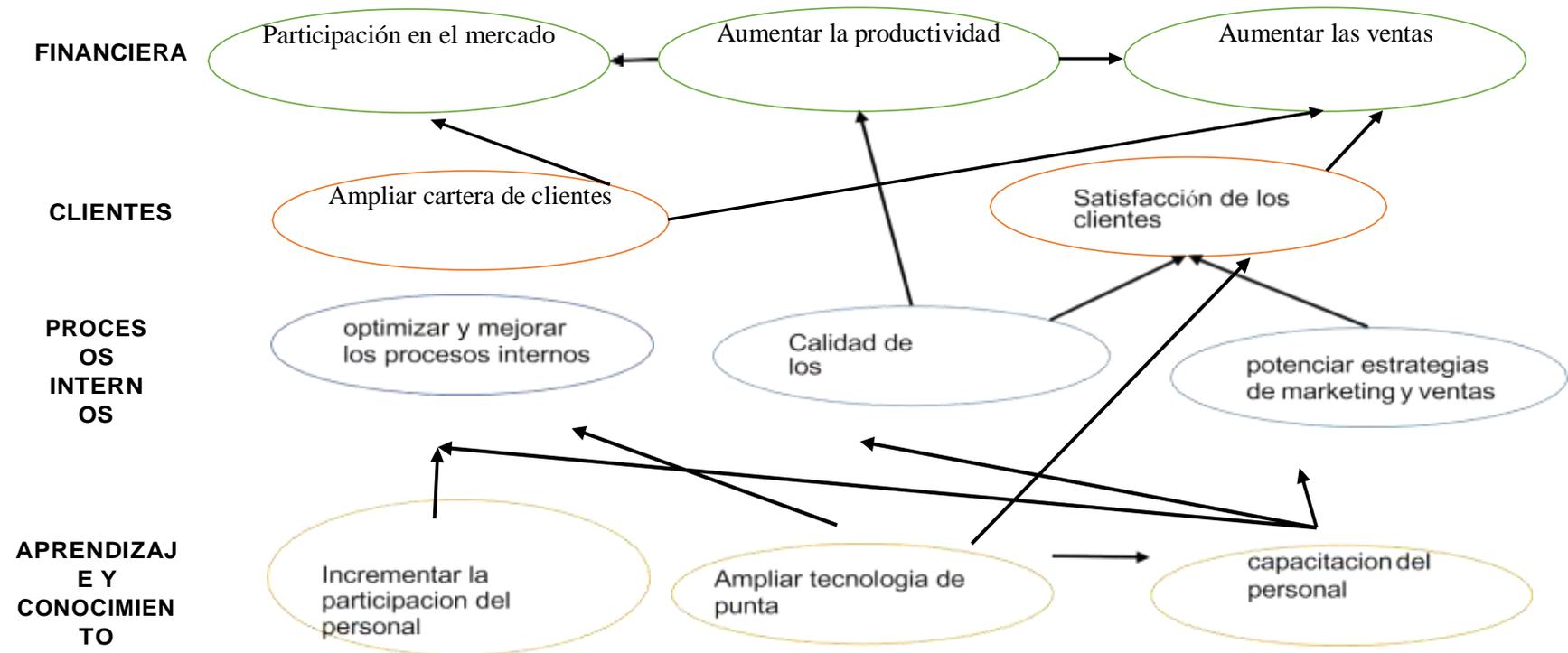
| PERSPECTIVAS | OBJETIVOS ESTRATEGICOS | INDICADORES | B A S A L | M e t a | SemafORIZACIÓN | | |
|--------------|--|---|-----------------------|------------------|----------------|-------------|-------------|
| | | | | | | | |
| FINANCIERAS | Mejorar la sostenibilidad económica y financiera de Aprocam. | Utilidad neta / ventas = % | 15 % | 25 % | -17% | 18%- 22% | 22%- 25% |
| | Aumentar las ventas. | % Margen de ventas | 20 % | 30 % | 21% | 22%- 27% | 27%- 30% |
| CLIENTES | Mantener el grado de fidelidad de los clientes. | (N° de clientes satisfechos / Total de clientes | 15 % | 25 % | -18% | 19%- 22% | 22%- 25% |

| | | | | | | | |
|-------------------------------------|--|--|---------|---------|---------|-------------|-------------|
| | Adquirir nueva cartera de clientes. | encuestados) X 100 (Nuevos clientes / Clientes total) | 25 % | 35 % | 26% | 27%- 29% | 30%- 35% |
| PROCESOS INTERNOS | Ser más eficientes y competitivos a partir de la mejora de los procesos internos de la cooperativa | (Precio de actual de los productos de la empresa/ precio de los productos de la competencia) | 10 % | 35 % | 28 % | 29%- 32% | 33%- 35% |
| | Mejorar la calidad de los productos de Aprocam en los mercados especiales | #Devoluciones de Los productos | 15 % | 30 % | 24 % | 25%- 27% | 28%- 30% |
| APRENDIZAJE Y DESARROLLO | Incrementar la participación del personal. | Gastos de personal/ Gastos administrativos # de capacitaciones | 5% | 45 % | 37 % | 36%- 39% | 40%- 45% |
| | Contar con tecnología de punta. | # equipos tecnológicos nuevos | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 |

5.1.6 Mapa estratégico

MISION

Somos una asociación líder en la comercialización de productos de calidad, que busca el bienestar de sus socios y la satisfacción de sus clientes



5.1.7 PLAN OPERATIVO

Tabla 11: Plan operativo

| PERSPECTIVAS | OBJETIVOS ESTRATEGICOS | ESTRATEGIA | | 1 AÑO |
|--------------------------|---|--|--|--|
| APRENDIZAJE Y DESARROLLO | Incrementar la participación del personal. | Incentivos al personal y cada mes seleccionar al mejor trabajador del mes. | Incentivos y bonificaciones | 1000 soles al mejor empleado por mes (1000 x 12 = 12000) |
| | Contar con tecnología de punta. | Elaborar un proyecto donde se adquiera maquinaria moderna. | Máquina para el proceso. | =1 000 000 |
| PROCESOS INTERNOS | Ser más eficientes y competitivos a partir de la mejora de los procesos internos de la cooperativa. | Contar con tecnología adecuada y personal capacitado | Capacitaciones una vez al mes. | 500 x 2h =1000 =12000 |
| | Mejorar la calidad de los productos de Aprocam en los mercados especiales. | Invertir en especialistas agrónomos y maquinas especializadas. | Contratar personal agrónomo. | 2000 por mes = 24 000 |
| CLIENTES | Mantener el grado de fidelidad de los clientes. | Realizar ofertas y promociones | 2500 soles en ofertas dos veces al año. | =5000 |
| | Adquirir nueva cartera de clientes. | Invertir en misiones comerciales. | Participación de ferias (2)y misiones comerciales | 2000 + 3000 =5000 |
| FINANCIERA | Mejorar la sostenibilidad económica | Aumentar las ventas | Invertir en parcelas nuevas. | =5000 |
| | Aumentar las ventas | Tener Sucursales donde se venda los productos comestibles. | Alquilar un local para la venta de productos de consumo. | 2000 + 3000 =5000 |
| TOTAL | | | | = 1 076 000 |

5.1.8

CUADRO DE MANDO

| perspectivas | Objetivos estratégicos | Factores críticos de éxito | proyectos | Indicadores de éxito | metas | Medición de la meta |
|---------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|------------------|-----------------------------|--------------------|----------------------------|
| FINANCIERA | No más de 2 | No más de 2 | Si aplica | Los que sean necesarios | Por cada indicador | Frecuencia por cada meta |
| CLIENTE | No más de 2 | No más de 2 | Si aplica | Los que sean necesarios | Por cada indicador | Frecuencia por cada meta |
| PROCESOS INTERNOS | No más de 2 | No más de 2 | Si aplica | Los que sean necesarios | Por cada indicador | Frecuencia por cada meta |
| APRENDIZAJE Y DESARROLLO | No más de 2 | No más de 2 | Si aplica | Los que sean necesarios | Por cada indicador | Frecuencia por cada meta |

VI. Conclusiones

- Actualmente en la asociación en el análisis interno se evidencio que no cuenta con el área de recursos humanos es por ello que la parte administrativa se encarga de contratar al personal en lo cual existen tres tipos de personal: eventual, rápido y permanente que conjuntamente logran una excelente producción y forman un buen equipo de trabajo, desde el subordinado hasta el gerente general, aparte de ello la empresa no tiene área de marketing y ventas es por ello que el único medio de publicidad son las ferias y las misiones comerciales. Una de sus mejores fortalezas es que la asociación cuenta con certificación de comercio justo y orgánico esto garantiza a los clientes que los productos que ofrecen cumple con estándares de calidad.

En el análisis externo se evidencio que una de las oportunidades es que en la amazonia las tasas de impuestos son menores, aparte de ello cuenta con apoyo del estado, en lo cual este promueve la comercialización justa con proyectos a base de mejorar los rendimientos de los granos de café y cacao para así mejorar su competitividad, pero al mismo tiempo el estado ha impuesto normas técnicas en los cuales se establece el nivel de calidad para facilitar la transparencia en el mercado además el sector del cacao está enfrentándose a diferentes retos, respecto a sus competidores son empresas que compran cacao en merma y cacao seco lo cual hace que la producción sea limitada.

- En la formulación de la estrategia se realizó un análisis de foda cruzado para desarrollar estrategias para que la empresa sea más atractiva en el sector, es por ello que la asociación necesita capacitar a los socios y a los directivos de la organización, respecto a su posición estratégica es agresiva mostrando fuerza financiera y fuerza de industria en lo cual ha obtenido más fuerza en la estabilidad financiera y la facilidad de entrada al mercado; además se encuentra en estrategias de construir y crecer donde se debe enfocar en estrategias intensivas como penetración en el mercado y desarrollo de productos los cuales ayudaran a posicionarse y a mejorar; por ello se determinó dos estrategias en lo cual la primera es incrementar la producción local para tener más participación en el mercado y la segunda es invertir en nuevos productos para mayor rentabilidad con la finalidad de que la asociación incremente su rentabilidad y su productividad para poder ser competitiva en el mercado.

- La elección de estrategias se desarrolló en base a la matriz de decisión y a la matriz cualitativa de planeamiento estratégico en los cuales permitió conocer las estrategias acertadas para elaborar los objetivos. Las estrategias seleccionadas de acuerdo con el puntaje de atractividad para alcanzar los objetivos es incrementar la participación en el mercado para tener un buen posicionamiento este permitirá tener nuevas líneas de producto ya sea chocolates o el cacao en manteca, para poder posicionarme como la mejor marca ofreciendo productos de calidad.

VII. Recomendaciones

- Implementar un área de marketing para un mayor acercamiento con su público objetivo, así mismo implementar publicidad en redes sociales, página web, etc asimismo contar con un área de recursos humanos.
- Promover un mercado cafetero viable y sostenible a través de una certificación eficiente y programas de trazabilidad para una producción de café y cacao responsable con el medio ambiente y el entorno social.
- Desarrollar Talleres sobre prevención, identificación y control de plagas y enfermedades.
- Mantener activa la certificación de cacao orgánico porque esto hace garantizar a los clientes que los productos son de calidad y naturales.
- Implementar maquinas especializadas y avanzadas para los procesos de secado de las materias primas.
- Incentivar a los socios a tener una adecuada participación en cuanto a las parcelas de cacao y café para mejorar el rendimiento y el cuidado de las plantas. Además, tener un control activo de los abonos que ofrece la empresa.
- Capacitar al personal para que se puede desarrollar profesionalmente y sus capacidades, incentivándoles a participar en seminarios, conferencias y charlas para que les ayude a mejorar en cuanto a su carrera profesional.
- Contratar personal especializado en cuanto a temas gerenciales, publicidad y la elaboración de los productos.

VIII. Referencias bibliográficas

- Agroexpansion (2014) Regiones productivas: Amazonas. Retrieved November 25, 2017, from <http://proexpansion.com/es/articles/841-regiones-productivas-amazonas>.
- Angulo Gutierrez, A. L. (2006). Desarrollo de un planeamiento estratégico utilizando la metodología integradora de procesos empresariales MIRE para mejorar la gestión administrativa del Consorcio Hotelero del Norte S.A. Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. /. Retrieved from http://biblioteca.usat.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=9918&query_desc=kw%2Cwrdl%3A plan estrategico
- Apaza, M. (2003). Balanced scorecard, gerencia estratégica y del valor. (Lima, Ed.) (primera ed).
- Arriola, P. (2008). Plan estratégico para la comercialización de ladrillos Sicán /. Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. Retrieved from http://biblioteca.usat.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=12772&query_desc=kw%2Cwrdl%3A plan estrategico
- CamCafe (2016). El cacao en el peru Retrieved November 24, 2017, from <http://camcafeperu.com.pe/cacao-en-el-peru/>
- Angulo Gutierrez, A. L. (2006). Desarrollo de un planeamiento estratégico utilizando la metodología integradora de procesos empresariales MIRE para mejorar la gestión administrativa del Consorcio Hotelero del Norte S.A. Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. /. Retrieved from http://biblioteca.usat.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=9918&query_desc=kw%2Cwrdl%3A plan estrategico
- Apaza, M. (2003). Balanced scorecard, gerencia estratégica y del valor. (Lima, Ed.) (primera ed).
- Arriola, P. (2008). Plan estratégico para la comercialización de ladrillos Sicán /. Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. Retrieved from http://biblioteca.usat.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=12772&query_desc=kw%2Cwrdl%3A plan estrategico
- CamCafe (2016). El cacao en el peru Retrieved November 24, 2017, from <http://camcafeperu.com.pe/cacao-en-el-peru/>
- Carpena Recoba, O. L. (2007). Propuesta de planeamiento estratégico generador de valor a la piladora de arroz. Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. /. Retrieved from http://biblioteca.usat.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=12970&query_desc=kw%2Cwrdl%3A plan estrategico
- Chiavenato, I. (2002). administracion en los nuevos tiempos. (M.-H. INTERAMERICANA, Ed.) (décima edi).
- Collins, J., & Porras, J. (1994). construido para durar: habitos exitosos de empresas visionarias.

- Fred, D. (2003). *administracion estrategica*. (P. Educacion, Ed.) (novena edi). Retrieved from https://books.google.com.pe/books?id=kpj-H4TukDQC&printsec=frontcover&dq=david+fred+r.+conceptos+de+administración+estratégica&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEWjhrYDf_IHXAUFyyYKHUorDboQ6AEIJTAA#v=onepage&q=david fred r. conceptos de administración estratégica&f=fal
- García Sánchez, P. H., & Mendoza Saavedra, M. A. (2007). *Planeamiento estratégico de sistemas de información para mejorar la gestión administrativa en la Municipalidad distrital de Motupe*. Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. /. Retrieved from <http://biblioteca.usat.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=12509>
- Gestion (2017) *Cultivos de café: 15 mil hectáreas se han sustituido por cítricos, cacao y coca* | Economía | Retrieved November 25, 2017, from <https://gestion.pe/economia/cultivos-cafe-15-mil-hectareas-han-sustituido-citricos-cacao-coca-138643>
- Gestion. (2016) *Producción peruana de café aumentará 8% en el 2017, proyecta el Scotiabank* | Economía | 12-12-2016. Retrieved from <https://gestion.pe/economia/produccion-peruana-cafe-aumentara-8-2017-proyecta-scotiabank-123463>
- Luna, A. (2010). *Administracion estrategica*. (GRUPO EDITORIALI PATRIA S.A, Ed.) (primera ed).
- MEDINA, F. L., & TANTALEÁN, M. (2014). *Desarrollo del plan estratégico y su operacionalización con balanced scored card en el molino sudamérica s.a.c ubicado en el distrito de lambayeque en el período 2013-2014*. Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.
- Minagri(2018)cacao:http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/tema_ticas/economia/e71/commodities_cacao_ene19.pdf
- Mintzberg, H. (1997). *el proceso estrategico*. (P. hispanoamericana Hall, Ed.) (edicion 1). Retrieved from <https://books.google.com.pe/books?id=YephqTRD71IC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=fals>
- RPP NOTICIAS (2016) *Gobierno Regional de Amazonas impulsa cadena de producción de café y cacao*. (2016). Retrieved from <http://rpp.pe/peru/amazonas/gobierno-regional-de-amazonas-impulsa-cadena-de-produccion-de-cafe-y-cacao-noticia-950417>
- Sosa Jaime, M. (2016). *Propuesta de un plan estratégico y cuadro de mando integral para la contribución y universidad católica santo toribio de mogrovejo escuela de contabilidad*.
- Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica* (primera ed).

IX. Anexos

ENTREVISTA

Objetivo: Reciba mi más grato y cordial saludo, la presente entrevista tiene como finalidad recabar información acerca de

1. Nombre:
2. Edad:
3. Sexo:
4. Lugar de nacimiento:
5. Grado: Superior.
6. Título:
7. Lugar y Fecha de entrevista:
8. Entrevistador:

ACTIVIDADES PRIMARIAS

- Marketing
 1. ¿Cuáles son sus estrategias comerciales? En base a producto, precio, distribución y promoción
 2. Cuáles son sus Estrategias de post venta
 3. ¿La participación de mercado se ha incrementado?

- operaciones y aprovisionamiento
 1. ¿Cuál es la capacidad de la planta?
 2. ¿Producción de toneladas, café, chocolate?
 3. Estructura de la producción
 4. Destinos de exportación
 5. Qué tipo de aprovisionamiento ha utilizado
 6. ¿Qué actividades terciarían?
 7. Sus almacenes son propios

Actividades secundarias

- **Finanzas y contabilidad**
 1. Existe planificación económica
 2. Existe planificación financiera
 3. Planificación de sus ventas

- **Recursos humanos**

1. Que estrategias utiliza para retener a su capital humano
2. ¿TERSERIZAN mano de obra?

- **Tecnología**

1. ¿Qué tecnología utilizan para su sistema de información?
2. ¿Qué tecnología utilizan para su sistema de comunicación?
3. ¿Qué tecnología utilizan para su producción?
4. ¿para Calidad de los procesos que tecnologías utilizan?
5. ¿Usan todas las áreas de la empresa el sistema de información para tomar decisiones?

- **Administración/ gerencia**

- 1 ¿Usted hace plan estratégico?
.
- 2 Podría mostrarme su plan estratégico
.
- 3 Cuando fue la última vez que realizo su plan estratégico
.
- 4 Si ayuda realmente el plan estratégico
.
- 5Cuál es su misión y visión
.
- 6 Podría indicar cuantos valores posee la asociación, indicar cuales son y
.
definirlos brevemente.

- ¿Cuáles son las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades (FODA) que tiene la asociación?
- ¿Cuáles son sus principales competidores?

COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES APROCAM
Carretera Bagua - Copallín, Km 4. ½ Tomaque, Bagua – Amazonas
Tel (+51) 997918570; email: aprocam1@ aprocamperu.org,
gerencia@aprocamperu.org

“AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO”

Bagua, 25 de noviembre de 2017

CARTA N° 009-2017/APROCAM

Profesora. : Mgtr. ROCIO SAAVEDRA
YÖRENTE.

DIRECTORA DE
ADMINISTRACION.